Fortalecimiento institucional:

Crear procesos fuertes de gestión

GUÍA

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Miembros del Club de Paz “Una Roca” de Mwamba (en la zona de Nairobi, Kenia) se unieron al Jefe de Gobierno y otros residentes para plantar árboles en la plantación que rodea el Campo del Jefe. Fotografía de Debbie DeVoe/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – EUA
pqsdrequests@crs.org

Descargue ésta y otras publicaciones de CRS en www.crsprogramquality.org.

Desde 1943, Catholic Relief Services (CRS) tiene el privilegio de servir a los pobres y a los desfavorecidos en el extranjero. Sin importar la raza, el credo o la nacionalidad, CRS proporciona ayuda de emergencia tras desastres naturales y provocados por el hombre, y, a través de proyectos de desarrollo en campos como la educación, la paz y la justicia, la agricultura, las microfinanzas, la salud y el VIH, CRS trabaja para mantener la dignidad humana y promover mejores estándares de vida. CRS también trabaja en los Estados Unidos para ampliar el conocimiento y las actividades de los católicos y otras personas interesadas en las cuestiones de paz y justicia internacionales. Nuestros programas y recursos responden al llamado de los obispos de los EE. UU. a vivir con solidaridad—como una sola familia humana—a través de las fronteras, sobre los océanos y superando las diferencias de idioma, cultura y situación económica.

PARA QUIENES DESEEN ADAPTAR ESTOS MATERIALES:

El material contenido en esta publicación puede ser usado sin autorización previa. Agradeceremos mucho si nos envía información sobre cómo ha utilizado los materiales. Al final del capítulo uno, la introducción, encontrará un formulario de evaluación. También puede comunicarse con nosotros a la dirección que aparece a continuación, o por correo electrónico a pqsdrequests@crs.org.

PARA QUIENES CITEN ESTOS MATERIALES EN OTRAS PUBLICACIONES:

El material contenido en esta publicación puede ser citado o reproducido libremente sin autorización previa para fines no comerciales, siempre y cuando la fuente esté indicada y reconocida expresamente en el material reimpreso. Se prohíbe todo uso comercial.

La Guía de fortalecimiento institucional fue desarrollada al amparo de AIDSRelief, un proyecto de 600 millones de dólares que proporciona mayor acceso al tratamiento antirretrovírico a las personas que viven con VIH. El proyecto es financiado por el Plan Presidencial de Emergencia para Alivio del Sida (President's Emergency Plan for AIDS Relief, PEPFAR) de los EE. UU. Esta publicación fue posible gracias al subsidio número U51HA02521 de la Administración de Recursos y Servicios de Salud (Health Resources Services Administration, HRSA).

PRINCIPIOS DE LAS ASOCIACIONES DE CRS

- Compartir la visión de abordar las necesidades inmediatas de las personas y las causas subyacentes del sufrimiento y la injusticia.
- Tomar decisiones a un nivel lo más cercano posible a las personas a quienes éstas afectarán.
- Luchar por la reciprocidad, reconociendo que cada socio aporta habilidades, recursos, conocimientos y capacidades con un espíritu de autonomía.
- Fomentar la creación de asociaciones equitativas al definir derechos y responsabilidades mutuos.
- Respetar las diferencias y comprometerse a escuchar y a aprender unos de otros.
- Promover la transparencia.
- Involucrarse con la sociedad civil para ayudar a transformar estructuras y sistemas injustos.
- Comprometerse con un proceso a largo plazo de desarrollo organizativo local.
- Identificar, entender y fortalecer las capacidades de las comunidades, que son la fuente principal de soluciones a los problemas locales.
- Promover la sostenibilidad al reforzar la capacidad de los socios de identificar sus vulnerabilidades y construir sobre sus fortalezas.

Las asociaciones son fundamentales para el modo en que CRS se ve a sí misma en el mundo. CRS cree profundamente que el cambio se produce a través de socios locales, que al sustentar y fortalecer las instituciones locales aumenta la habilidad de una comunidad para responder a sus propios problemas. Catholic Relief Services pone su enfoque de desarrollo, ayuda en emergencias y cambio social en práctica a través del establecimiento de asociaciones con una amplia gama de organizaciones: iglesias y entidades sin fines de lucro locales, gobiernos anfitriones, organismos internacionales, entre otros. CRS se esfuerza por formar asociaciones cimentadas en una visión a largo plazo y un compromiso mutuo con la paz y la justicia. Durante más de sesenta años, CRS ha trabajado mano a mano con socios para aliviar el sufrimiento humano, promover la justicia social y asistir a las personas mientras luchan por alcanzar su propio desarrollo.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer a nuestros socios de AIDSRelief, que trabajan en diez países objetivo de PEPFAR en África, América Latina y el Caribe, los que, desde hace ocho años, trabajan para servir a sus comunidades y naciones en la lucha contra el VIH. Su buena disposición para probar estos materiales de manera experimental y proporcionar una retroalimentación significativa fue esencial para el producto final.

Los autores expresan su gran agradecimiento por el financiamiento recibido de la Administración de Recursos y Servicios de Salud (HRSA) de los EE. UU. a través de AIDSRelief. CRS ofreció respaldo adicional a través de la unidad de Creación de Asociaciones y Capacidades del Departamento de Respaldo a la Calidad de Programas.

Agradecemos a la Asociación Cristiana de Salud de Kenia (Christian Health Association of Kenya, CHAK), ya que algunos de los materiales usados en la Guía fueron elaborados originalmente por CHAK y el equipo de Desarrollo de Capacidades Institucionales de AIDSRelief de CRS. Estos materiales se usaron, en parte, para elaborar la Guía durante dos talleres de redacción realizados en Nairobi, Kenia, en agosto y octubre de 2010. CRS hace llegar su profundo agradecimiento a CHAK por ser su socio durante el transcurso de los años y por permitir que sus materiales se incorporen a esta Guía.

La Guía de fortalecimiento institucional fue elaborada mediante un proceso participativo por los representantes de varios departamentos de CRS. Los autores agradecen a la dirección de CRS, incluidos los directores regionales y los representantes de países, quienes enviaron a miembros de su personal en calidad de expertos en la materia al taller de redacción. Los autores incluyen a socios del consorcio de AIDSRelief y a personal de la sede central y de los programas de países y regiones de CRS:

Taylor Brown, Accenture Development Partners
Salvador de la Torre, Catholic Medical Mission Board
Anthony Di Filippo
Martin Enon
Rick Estridge
Sarah Ford
Linda Gamova
David Gitari
Tess Habtehyimer
Ramzi Hage
Sergey Hayrapetyan
Josephine Jonah-Williams
Eshetu Kassa

Tsegaye Kassa
Kingstone Kingori
Zoya Lyubenova
Andrea Morton
Selwyn Mukkath
Cryton Munyikwa
Evelyn Murrey
Syon Niyogi
Constant Niyonzima
Jane Njoroge
Martin Oluoch
Emmanuel Opule
Patrick Daniere
Joseph Potyraj
Mathieu Ramiaramanana
Benjamin Safari
Guy Sharrock
Yenni Suryani
Mavere Tukai
Christina Way
George Were

En particular, agradecemos a la sede central y al personal de la Oficina Regional de África Oriental por el respaldo logístico que brindaron para garantizar que el taller de redacción y los autores contaran con respaldo durante todo el proceso de elaboración.
David Orth-Moore
Lydia Githahu
Millicent Achola

Queremos agradecer a Karen Moul, Funcionaria de Comunicaciones de AIDSRelief, y a Rebeka Martensen y Ashley Rytter, del equipo de Publicaciones de PQSD, por manejar el proceso de revisión editorial, traducción, diseño e impresión, y a Bryan James, por el respaldo logístico que proporcionó al proceso.

La herramienta de evaluación de la Guía fue producida con anterioridad, por un grupo distinto de autores. Área de capacidad de la integración de la igualdad entre los géneros se añadió en 2018, tras la ejecución de un proyecto piloto con 16 socios en cuatro países.

Les damos las gracias por su trabajo, que demostró ser invaluable para la Guía final.
John Donahue

Sarah Ford
Linda Gamova
Manasseh Igyuh
Loretta Ishida
Cryton Munyikwa
Barbara Pando-Behnke
Joseph Potyraj
Gabriella Rakotomanga
Abigail Johnson
Laura Groggel

Con la retroalimentación y el respaldo de
Leslie Blanton
Robin Contino
Herby Derenoncourt
Alan Frisk, Cáritas Europa
Susan Hahn
Joseph Hastings
Leia Isanhart-Balima
Katherine Knott
David Leege
Francois Lenfant, Cordaid
Dominique Morel
Toishia Powell
Hippolyt Pul
Najib Sahyoun
Sophie Toligi, Karina (Cáritas) Indonesia
Sara Weinstein
Andrew Wells-Dang
Daphne Williams
Valerie Davis
Antoine Sanon
Maureen Ugochuko
Michelle Kendall

Acción Callejera, Inc., Niños del Camino, Inc., Proyecto Educativo Caminante, Inc., Quédate con Nosotros de la red Muchachos y Muchachas con Don Bosco, y Yo También de la Pastoral Juvenil de la Iglesia Católica (República Dominicana)

CRS y la Conferencia Episcopal de Madagascar
Fundación de Educación para el Desarrollo Sustentable (Education for Sustainable Development Foundation, ESDF), Armenia

JOE WEBER/CRS

Miembros de la banda estelar St. Patrick en Old Harbour Bay, Jamaica, tras el huracán Dean en septiembre del 2007.

La Diócesis de Abomey (Benin)

La Asociación Tin Tua,

OCADES (Organización católica para el desarrollo y la solidaridad), Caritas Kaya (Burkina Faso)

CADEV (Caritas Desarrollo) Níger,

CADEV (Caritas Desarrollo) Niamey,

CADEV (Caritas Desarrollo) Maradi,

Archidiócesis de Niamey,

Diócesis de Maradi (el Níger)

Rhoda's Haven Network of Women Living with HIV (Rhoda's Haven Red de mujeres que viven con el VIH),

Humanity Family Foundation for Peace and Development (HUFFPED) (Fundación familiar de la humanidad para la paz y el desarrollo),

Otenita Foundation (OTF),

Initiative for People's Good Health (IPGH) (Iniciativa en favor de la buena salud de las personas),

Women Empowerment Initiative (WEIN) (Iniciativa para el empoderamiento de la mujer),

Forward in Action for Education, Poverty and Malnutrition (FacePam),

Catholic Action Committee Against HIV/AIDS (CACA) (Comité de acción católica para la lucha contra el VIH/SIDA),

Ministerio de Desarrollo Social (Unidad de desarrollo de género) (Nigeria)

Por último, es importante agregar que cada capítulo de la Guía fue revisado por más de 40 miembros del personal de CRS de las siete regiones y por socios de todo el mundo. Sus valiosos aportes fortalecieron la Guía.

Armenia
Educación para el Desarrollo Sustentable (ESDF)
Cáritas Armenia

Gambia
Oficina de Desarrollo Católico (Catholic Development Office, CADO)

Líbano

Asociación para el Desarrollo de la Gente y la Naturaleza (Development for People and Nature Association, DPNA)
Arc En Ciel

Zambia
Hospital misionero St. Francis
Diócesis de Mongu

Nigeria
Hospital de Especialidades Mother of Christ, Enugu
Diócesis Católica de Idah Ayingba

CRS
Chandreyee Banerjee
Sandra Basgall
Carol Bothwell
Lorna Burce
Melinda Burrell
Margaret Desilier
Mamadou Diop
Debra Lynne Edwards
Judson Flanagan
Tesfaye Habtehyimer
Mireille Haddad
Clara Hagens
Susan Hahn
Martin Hartney
Kristine Ivanyan
Sebastian Jayasuriya
Patrick Johns
Josephine Jonah-Williams
Richard Jones
McDonald Kabondo
Mumbi Kahiu
Akim Kikonda
Kevin Kostic
Yao Gemega Kumodzie
Nicole Lumezi
David Macharia
Shellie Mahachi
Miguel Mahfoud
Rebecca Martin
Manoj Mehra

Robert Mgeni
Fidelis Mgowa
Moses Mokua
Einar Morales
Shepherd Mupfumi
Alice Ntola
Syon Niyogo
David Palasits
Luc Picard
Ognen Plavevski
Gabriella Rakotomanga
Rija Razafy
Helen Rottmund
Peter Safeli
Brian Tabben
Joseph Weber
Quophi Yelbert

ACERCA DE LA GUÍA

El compromiso de CRS es respaldar el trabajo de sus socios a medida que ellos brindan servicios sustentables, integrales y de alta calidad a los pobres y a quienes sufren injusticias. CRS trabaja con socios locales a fin de implementar los sistemas y las estructuras que se necesitan para establecer instituciones sólidas que brinden servicios de calidad. CRS desea, junto con sus socios, ser administradores responsables que respeten las leyes nacionales, las convenciones internacionales, la ética profesional y los estándares aceptados comúnmente. Para alcanzar este objetivo, CRS desarrolló esta Guía de fortalecimiento institucional, la cual fue diseñada para asistir a las estructuras de la Iglesia Católica, los miembros de la sociedad civil y las oficinas de país de CRS en sus esfuerzos por mejorar sus estructuras y sistemas organizativos.

Las debilidades organizativas son obstáculos fundamentales para cualquier programa que anhele lograr la sostenibilidad. Los líderes, los gerentes y el personal reconocen la necesidad de fortalecer sus organizaciones con el fin de responder a los numerosos desafíos externos que enfrentan. La Guía de desarrollo institucional fue elaborada a partir de la experiencia de los socios de AIDSRelief y del equipo de Desarrollo de Capacidades Institucionales de AIDSRelief de CRS, a medida que traspasaban la gestión de un programa grande y complejo de tratamiento antirretrovírico, financiado por el gobierno de los EE. UU., del consorcio de AIDSRelief a socios locales. En los programas de tratamiento antirretrovírico, el alcance, la integración de la atención de los tratamientos antirretrovíricos con otros servicios clínicos, y la descentralización y la sostenibilidad del programa dependen de una planificación, gestión y sistemas fuertes. Los programas de tratamiento antirretrovírico no son los únicos que necesitan estas fortalezas. Por lo tanto, CRS utilizó la experiencia de AIDSRelief como base para esta Guía.

La Guía presenta principios, estándares mínimos y mejores prácticas, procesos empresariales, referencias y herramientas consideradas de importancia para construir organizaciones eficaces, eficientes y sostenibles. La Guía consta de diez capítulos que cubren las áreas funcionales clave de la mayoría de las organizaciones. Cada capítulo (y cada paso y proceso dentro de cada capítulo) puede usarse como documento independiente. A excepción del capítulo 3, Reglamentaciones de salud y servicios humanos, los capítulos de la Guía pueden ser usados por muchos tipos diferentes de organizaciones, en muchos sectores (como agricultura, salud, creación de paz, suministro de agua, nutrición, educación o medio ambiente). CRS ofrece la Guía como una herramienta adaptable que puede emplearse para desarrollar nuevas políticas, procesos y prácticas o para fortalecer los existentes.

DESCRIPCIÓN

Cada organización posee su propio y único contexto, entendimiento, interpretación e implementación de los diferentes procesos empresariales. Estos capítulos proporcionan información sobre cómo desarrollar o mejorar los procesos empresariales y las políticas y los procedimientos relacionados. Las organizaciones interesadas en desarrollar o mejorar sus procesos empresariales y los manuales de políticas y procedimientos relacionados usarán la información que aparece en la Guía de distintas formas.

Además del contenido de los capítulos que se detalla a continuación, esta Guía incluye muchas herramientas que pueden usarse directamente o en forma adaptada, así como también referencias a muchos otros recursos para hacer una lectura más profunda sobre cada área funcional organizativa.

Capítulo 2: Herramienta de evaluación

El Instrumento holístico de evaluación de las capacidades organizativas (IHECO) ayuda a evaluar las fortalezas y las debilidades organizativas. El IHECO proporciona un marco estandarizado para asistir a la dirección y al personal de una organización a que participen en el proceso de evaluación y mejoramiento organizativo. Los puntajes resultantes servirán como guía para saber qué áreas funcionales organizativas requieren la mayor atención y a qué capítulos del manual se les debe dar prioridad.

Capítulo 3: Salud y servicios humanos

Aquellas organizaciones que trabajen en proyectos financiados por el Departamento de Salud y Servicios Humanos (Department of Health and Human Services) de los EE. UU. deben seguir reglamentaciones específicas para llevar adelante las actividades de la subvención. En este capítulo, se describen las reglamentaciones clave que son pertinentes a las subvenciones de salud y servicios humanos. Se les recuerda a los usuarios de este capítulo que el capítulo no cubre exhaustivamente todos los requisitos y se les recomienda remitirse a las respectivas reglamentaciones para obtener más detalles.

Capítulo 4: Gobernanza

La gobernanza y el liderazgo institucionales son esenciales para lograr la eficiencia y la sostenibilidad organizativas. La gobernanza es el proceso por el cual las instituciones y las organizaciones son dirigidas, controladas y consideradas responsables de rendir cuentas. Está relacionada con sistemas y estructuras eficaces y es un componente esencial del mantenimiento de un equilibrio dinámico entre la necesidad de orden e igualdad en la sociedad, la producción y entrega eficiente de bienes y servicios, y la responsabilidad en el ejercicio del poder.

Capítulo 5: Planificación estratégica

La planificación estratégica es una función y un proceso de importancia en la salud organizativa general. Hay muchas guías excelentes de planificación estratégica disponibles. Esta sección proporciona los sitios web de manuales de planificación estratégica fáciles de usar y de descargar. También se incluye una lista breve de sitios web con recursos y artículos sobre la importancia de la planificación estratégica.

Capítulo 6: Finanzas

En este capítulo, se resumen los procesos y conceptos contables más importantes que son pertinentes a las organizaciones sin fines de lucro. No se incluye teoría contable ni se tratan todos los conceptos contables. La adopción de las políticas y los procedimientos detallados sentará las bases para un entorno controlado y formal para el registro preciso y la elaboración oportuna de informes sobre las transacciones financieras. También ayudará a establecer una gestión eficaz del financiamiento recibido y de los gastos hechos con ese financiamiento, y posibilitará su eficaz rendición de cuentas.

Capítulo 7: Compras

Las pautas presentadas en este capítulo son una recopilación de descripciones empresariales, requisitos, estándares mínimos y mejores prácticas relacionados con la gestión de la cadena de suministros, que fueron diseñados para ayudar a la gerencia y al personal de una organización en el desarrollo o la mejora de sus políticas, procedimientos y prácticas de gestión de la cadena de suministros.

Capítulo 8: Recursos Humanos (RR. HH.)

En este capítulo, se incluye información relacionada con el reclutamiento y la orientación, la compensación y los beneficios, la gestión del desempeño, las relaciones con los empleados, el cuidado y la seguridad del personal, y el alejamiento del personal de la organización. Se trata la necesidad de emplear buenas prácticas empresariales, sistematizar el proceso de RR. HH., garantizar la gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos, evitar la confusión y asegurar que todos en la organización reciban un trato justo y uniforme.

Capítulo 9: Tecnología de la información y la comunicación (TIC)

Diseñado para servir de referencia o documento de trabajo para los gerentes y profesionales de TIC de una organización. Ayuda en el desarrollo o la mejora de las organizaciones de procesos de gestión de TIC. Específicamente, en este capítulo se presentan los principios, los estándares mínimos y las mejores prácticas para establecer con éxito un proceso de implementación de TIC y un proceso de selección de software.

Capítulo 10: Supervisión y evaluación

Todas las organizaciones necesitan contar con buenos datos de supervisión y evaluación sobre el desempeño, los resultados y el impacto para diseñar intervenciones programáticas. Este capítulo guía a la dirección y al personal de una organización a través de los dos procesos empresariales clave que se requieren para lograr una supervisión y evaluación de alta calidad: realizar el proceso de desarrollo de la propuesta y el diseño del proyecto y dar los pasos específicos que posibiliten que la supervisión y la evaluación respalden el proceso de implementación y gestión de los proyectos.

CÓMO USAR LA GUÍA

La Guía está diseñada para servir como referencia de "cabecera" para las organizaciones ––independientemente de que sean parte de la Iglesia Católica, profesen otra fe o sean entidades sin fines de lucro seculares–– que desean desarrollar o mejorar sus sistemas y procesos de fortalecimiento institucional existentes. La Guía puede usarse como referencia rápida para responder a preguntas específicas en lugar de ser leída de tapa a tapa.

Normalmente, el proceso de fortalecer la capacidad de una organización comienza con una evaluación. La dirección de una organización debe considerar la selección de un grupo diverso de partes interesadas para que se involucren en la evaluación y en el posterior proceso de mejoramiento. Ya sea que el proceso sea realizado por individuos, debates grupales o un taller, la dirección de la organización debe mantener un entorno orientado a las tareas, pero que a la vez brinde apoyo a los participantes, y aliente y respete las contribuciones de los individuos de diferentes unidades de trabajo, niveles y áreas de especialización.

En el primer capítulo, se proporciona una herramienta de evaluación de las capacidades organizativas, el Instrumento holístico de evaluación de las capacidades organizativas (IHECO), que mediante un análisis estructurado, exhaustivo y participativo de cada función organizativa asiste a la gerencia y al personal de otros niveles en la identificación de las áreas que necesitan mejorar y las áreas fuertes que deben mantenerse. La realización de una evaluación facilitará la toma de decisiones informadas por parte del personal y la dirección de la organización con respecto a la elección de los capítulos.

La lista de verificación de cumplimiento que se provee dentro de cada capítulo puede usarse como una evaluación detallada y también como una herramienta de evaluación después de que se efectúe una mejora.

Una vez que el personal y la dirección de la organización hayan completado el IHECO e identificado las áreas de debilidad organizativa, deben elegirse los capítulos relevantes de la Guía. Cada capítulo ayuda a aclarar el rol y la importancia de cada función organizativa. En general, los capítulos constan de las siguientes partes:

- Mapa de proceso del área organizativa
- Propósito del capítulo
- Funciones del área organizativa
- Principios clave del área funcional
- Descripción de proceso y flujo de proceso (pasos)
- Lista de verificación de cumplimiento
- Glosario
- Referencias
- Apéndices

En cada capítulo, se proporciona información exhaustiva y detallada en relación con los procesos empresariales necesarios para establecer o mejorar los sistemas organizativos. Un proceso empresarial no es más que un conjunto de pasos o actividades, descritos en orden cronológico, que lleva a la concreción exitosa de una meta en particular. En la Guía, los procesos empresariales se describen y presentan en diagramas de flujo como una secuencia de actividades. Los procesos empresariales se describen de la siguiente manera:

- **Mapa del área funcional:** resumen visual de todos los procesos empresariales que se necesitan en el área descrita de la función organizativa
- **Descripción del proceso:** resumen breve de todos los pasos necesarios para alcanzar una meta organizativa específica, incluido cualquier principio específico del proceso
- **Flujo del proceso:** resumen visual de los pasos de cada proceso
- **Pasos:** cada paso incluye la siguiente información:
  - **Insumos -** materiales e información necesarios para completar el procedimiento
  - **Resultados -** productos finales que resultan de completar el procedimiento
- **Roles:** división natural del trabajo
- **Puntos de integración del proceso:** ejemplos de los lugares en que las áreas funcionales tienen un impacto la una en la otra, o que deben coordinarse para ser eficaces
- **Resumen del paso:** resumen breve de la información en la descripción del paso
- **Descripción del paso:** explicación detallada de los principios, estándares

mínimos y mejores prácticas para la función organizativa

Planificación de la acción

Después de realizar la evaluación e identificar los capítulos relevantes, el personal y la dirección de la organización deben repasar los pasos propuestos en los capítulos para determinar las acciones concretas que son necesarias para mejorar esa área de la función organizativa. Este análisis debe identificar las fuerzas que pueden inhibir o respaldar el cambio propuesto e idear una estrategia para abordar dichas fuerzas. El personal y la dirección de la organización deben concentrarse en desarrollar un plan de acción factible que pueda implementarse en un período de tiempo específico, tomando en cuenta todos los factores internos y externos. Antes de emprender una mejora, el proceso propuesto debe ser verificado en función de los estatutos internos de la organización, así como también de las leyes nacionales y locales.

Después de leer los capítulos relevantes y de analizar los factores que inhiben o respaldan el cambio, el personal y la dirección de la organización deben analizar y decidir la forma en que las mejoras, o el fortalecimiento de las capacidades, se llevarán adelante para acercar la institución a los estándares descritos en cada capítulo. Un programa de fortalecimiento de las capacidades puede incluir, entre otros elementos, entrenamiento y tutoría, capacitación y aprendizaje entre pares, diseño y restructuración organizativa, empleo compartido y adscripción, diseño de programas, supervisión, evaluación, diseño del aprendizaje y compras de equipo y software.

El plan de acción y el programa de fortalecimiento de las capacidades deben incluir lo siguiente:

- **Enunciado del problema:** descripción de la debilidad organizativa identificada
- **Objetivos:** específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y oportunos (SMART); un comentario conciso acerca de lo que se espera lograr con la iniciativa de mejoramiento y fortalecimiento de la capacidad, y la forma en que la organización está determinada a implementar la mejora.[1]
- **Actividades:** los pasos, o las actividades específicas, que se realizarán para lograr cada objetivo
- **Modalidad:** el proceso que se usará en el fortalecimiento de la capacidad, como entrenamiento, restructuración de la capacitación o compras de software
- **Marco de tiempo:** el lapso de tiempo y los plazos límite para cada acción
- **Personas responsables:** los individuos o las unidades de trabajo responsables de implementar las actividades

1 ProPack I, página 186, Stetson, Valerie; Sharrock, Guy; Hahn, Susan. CRS 2004

- **Recursos:** los recursos humanos, financieros y materiales que se necesitan para lograr cada objetivo
- **Supervisión y evaluación:** indicadores de supervisión y evaluación para evaluar el logro de cada objetivo
- **Defensor de la idea:** el líder, o supervisor, que proporcionará aprobación y orientación de alto nivel a la iniciativa de mejoramiento

Mientras desarrollan las actividades para cada objetivo, el personal y la dirección de la organización deben tener en cuenta todos los factores necesarios: tiempo, dinero, personal y habilidades. Pueden hacerse estas preguntas: "¿Es esto lo que podemos hacer en el futuro cercano?", "¿Tenemos capacidad suficiente para eso?", "¿Esto nos resulta muy importante?". Sentirse dueños del proceso es clave para producir un cambio sostenible. El ejercicio de planificación de la acción puede exigir decisiones dolorosas, y será más difícil tomar dichas decisiones sin el compromiso (aceptación) del personal y la dirección de la organización.

Establecimiento, implementación o mejoramiento de los procesos empresariales

Una vez que el plan de acción para el área funcional y sus procesos empresariales estén listos, el personal y la dirección de la organización deben introducir su implementación, lo cual podría significar establecer sistemas, políticas y procedimientos nuevos o mejorar los existentes. Las herramientas adjuntas a cada Guía son instrumentos útiles que podrían emplearse para facilitar los procesos descritos en la Guía. Entre las herramientas, se incluyen plantillas de políticas subyacentes, formularios de muestra, manuales o sistemas que la organización puede usar y adaptar.

Los planes de acción fuertes respaldarán a la organización en la implementación de las actividades elegidas y en la evaluación del progreso hacia el logro de los objetivos. Es responsabilidad de la dirección o del equipo gerencial de la organización vigilar la implementación, la supervisión y la evaluación del plan de acción.

En ocasiones, se necesita asistencia externa para implementar el plan de acción. Las necesidades de recursos se identifican durante el proceso de planificación de la acción. Usando el plan de acción, una organización puede identificar dónde necesitan acceder a los recursos (a través de la recaudación de fondos o la generación de ingresos) para el fortalecimiento de las capacidades. Asimismo, la dirección y la gerencia de la organización deben considerar cómo puede implementarse la mejora en caso de que no haya recursos externos disponibles.

Evaluación de los resultados de un plan de fortalecimiento de capacidades

Por lo general, debe realizarse una revisión del proceso de fortalecimiento de capacidades basada en los indicadores del plan de acción cada cuatro a seis meses. La dirección y la gerencia de la organización deben fijar una fecha de revisión durante la etapa de planificación, de manera que puedan supervisar la implementación de las actividades planificadas. El desarrollo organizativo no debiera ser un proceso aislado. Para que una organización mejore y se desarrolle, debe tomar el desarrollo organizativo como parte de sus operaciones normales y continuar analizando, planificando, implementado y revisando en forma constante para aprender y mejorar. En el capítulo dos, después del IHECO, se encuentra una herramienta de supervisión de muestra.

CONCLUSIÓN

Esta Guía se ofrece con el convencimiento de que las personas y las organizaciones en su propio contexto están mejor capacitadas para identificar y abordar sus necesidades de desarrollo. Todas las organizaciones luchan por funcionar con más eficacia, ya que muchas enfrentan carencias de recursos humanos, materiales e institucionales y operan en contextos que desafían incluso a la organización más fuerte. Las instituciones saludables ayudan a garantizar que los cambios positivos se conservarán al final del financiamiento o el respaldo técnico de un proyecto de desarrollo. Además, las organizaciones saludables y sostenibles conforman una sociedad civil vibrante que, a su vez, ayuda a dirigir a un país hacia una transformación social y de buena gobernanza. El fortalecimiento de las capacidades es un paso esencial del proceso, que contribuye a crear un impacto sostenible en el desarrollo.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN

CRS valora la retroalimentación con respecto a la aplicabilidad y la utilidad de esta Guía en su organización. CRS se compromete a actualizar y mejorar la Guía; por lo tanto, su retroalimentación es muy apreciada. Envíe sus comentarios a pqsdrequests@crs.org respondiendo a las siguientes preguntas:

Las cosas que su organización apreció más de la Guía de fortalecimiento institucional son:

¿De qué modo fueron de utilidad para su organización la Guía o los capítulos individuales?

Enumere en orden los capítulos MÁS relevantes y útiles para su organización. Explique su razonamiento.

Enumere en orden los capítulos MENOS relevantes y útiles para su organización. Explique su razonamiento.

¿Qué información (capítulos) adicional sería relevante y útil para su organización? ¿Por qué?

Comente los siguientes aspectos de la Guía:

Esquema y estructura

Lenguaje y/o terminología

Estilo y tono

Procesos empresariales

Herramientas, referencias y bibliografía

La Guía podría mejorarse de la siguiente manera:

Otros comentarios o sugerencias relacionados con la Guía o con capítulos específicos

MUCHAS GRACIAS

Capítulo 2:

Instrumento holístico de evaluación de las capacidades organizativas (IHECO)

GUÍA

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

En portada: Participantes del CRS regionales de todo el mundo se reunieron en grupos pequeños la sede de CRS durante la reunión cumbre de supervisión y evaluación (monitoring and evaluation, M&E). Fotografía de Jim Stipe/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Descargue ésta y otras publicaciones de los CRS en www.crsprogramquality.org.

CONTENIDO

Instrumento Holístico de Evaluación de las Capacidades Organizativas (IHECO) 2

La necesidad de contar con un instrumento de evaluación 2

El marco conceptual de desarrollo humano integral (DHI) y el IHECO 2

Los beneficios y los límites de la evaluación de las capacidades organizativas 3

Principios rectores del IHECO 3

Las diez áreas de capacidad del IHECO 3

Cómo usar el IHECO 5

- Preparación 5
- Planificación de la evaluación 7
- Llevar a cabo la evaluación 8
- Análisis de los datos 9
- Escoger las áreas de capacidad y los componentes a mejorar 11
- Plan de acción 12

Matriz de evaluación del Instrumento Holístico de Evaluación de las Capacidades Organizativas (IHECO) 15

Identidad y gobernanza 16

Estrategia y planificación 18

Gestión general 20

Relaciones externas y asociaciones 22

Sostenibilidad 24

Aprendizaje organizativo 27

Gestión de recursos humanos 29

Gestión de recursos financieros y físicos 32

Programación, servicios y resultados 36

Integración de la igualdad entre los géneros 40

Glosario 39

Apéndice 1: Ejemplo de esquema de términos de referencia 47

Apéndice 2: Formato del plan de acción 48

Apéndice 3: Ejemplo de formato para el informe de supervisión del plan de acción 49

Apéndice 4: Temas de conversación para el Área de capacidad 10: la igualdad entre los géneros y la Iglesia católica.....60

Apéndice 5: Ejemplos y explicaciones para el Área de capacidad 10: integración de la igualdad entre los géneros.....62

Referencias 78

CAPÍTULO 2: INSTRUMENTO HOLÍSTICO DE EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS (IHECO)

RICK D'ELIA PARA CRS

Dos hermanas construyen una cisterna de 20.000 litros para la granja de su madre en la región semidesértica del norte de Brasil.

INSTRUMENTO HOLÍSTICO DE EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS (IHECO)

LA NECESIDAD DE CONTAR CON UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

El trabajo humanitario y de desarrollo tiene lugar en entornos cada vez más complejos, en los que la cantidad de personas necesitadas va en aumento. Los recursos no son suficientes para satisfacer las necesidades, y los donadores requieren resultados mensurables, rendición de cuentas e indicadores de la eficiencia y la eficacia de las intervenciones basadas en proyectos. Estas tendencias desafían a las organizaciones de la sociedad civil a que mejoren su desempeño para operar con la máxima eficiencia y eficacia.

El Instrumento holístico de evaluación de las capacidades organizativas (IHECO) de Catholic Relief Services (CRS) está diseñado para asistir a las organizaciones en la realización de un autoanálisis de sus fortalezas y desafíos, el desarrollo de un plan de acción y el mejoramiento de las funciones organizativas a través del fortalecimiento de las capacidades. Con el IHECO, CRS crea un marco estandarizado para ayudar a que las organizaciones se involucren en un proceso de continua evaluación y mejoramiento que sustentará las capacidades organizativas.

EL MARCO CONCEPTUAL DE DESARROLLO HUMANO INTEGRAL (DHI) Y EL IHECO

El IHECO se basa en el marco y el concepto del desarrollo humano integral[1]. Tanto el IHECO como el DHI promueven la comprensión y la aplicación de los principios de la Doctrina Social de la Iglesia Católica en la práctica de la asistencia humanitaria y el desarrollo. El concepto de DHI concibe un mundo donde todas las personas pueden satisfacer sus necesidades básicas, alcanzar su potencial pleno y vivir con dignidad en una sociedad justa y pacífica.

El marco del DHI observa a las comunidades a través de una lente que se enfoca en estructuras y sistemas: activos y riesgos que incluyen conmociones, ciclos y tendencias. Por su parte, el IHECO se centra en las estructuras y sistemas de las organizaciones sin fines de lucro que trabajan en apoyo a las comunidades.

1 A User's Guide to Integral Human Development, Geoff Heinrich, David Leege y Carrie Miller. 2008 http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD_userguide.pdf

LOS BENEFICIOS Y LOS LÍMITES DE LA EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

Entre los beneficios previstos de la evaluación, la planificación de las acciones y el fortalecimiento de las capacidades se encuentran organizaciones más saludables y fuertes que tienen una mayor habilidad para sobrevivir en tiempos inciertos; prestación de servicios y gestión financiera mejoradas; relaciones mejoradas con los socios; una mejor administración de los recursos, rendición de cuentas ante donadores y partes constituyentes; un menor riesgo; y una mayor oportunidad para el crecimiento.

Al mismo tiempo, existen limitaciones, como la posible renuencia a iniciar una evaluación que lleva tiempo e implica un esfuerzo intensivo, la falta de personal capacitado en desarrollo organizativo y el desafío de equilibrar las exigencias a corto plazo con los beneficios a largo plazo. El uso del IHECO permite que las organizaciones analicen las funciones internas y desarrollen planes para mejorar el desempeño. Los datos que el IHECO proporciona son fundamentales para la salud y el crecimiento de una organización.

PRINCIPIOS RECTORES DEL IHECO

- La evaluación es sumamente participativa, abierta, justa, apasionante y empoderadora.
- La organización está comprometida con el diálogo abierto y la transparencia en la planificación, el proceso y los resultados de la evaluación.
- La organización que se somete a la evaluación es dueña de los procesos y los resultados de la evaluación.
- El IHECO es un proceso de aprendizaje y descubrimiento que requiere una mente abierta y una actitud no sentenciosa.
- La evaluación se realiza con una perspectiva de desarrollo organizativo a largo plazo, pero las perspectivas específicas del proyecto pueden ser áreas prioritarias para revisión y planificación.
- La organización debe estar preparada y abierta para continuar con el fortalecimiento de las capacidades.
- El IHECO no analiza capacidades técnicas o programáticas específicas, tales como los sistemas necesarios para implementar un proyecto de supervivencia infantil.

LAS DIEZ ÁREAS DE CAPACIDAD DEL IHECO

Cada una de las diez áreas de capacidad se divide en componentes, y cada componente contiene una serie de enunciados observables. Los enunciados observables son los indicadores en función de los que una organización evalúa su capacidad. Cada enunciado perceptible se clasifica según el nivel de logros de la organización y el nivel de importancia que la organización da al área o función. En el apéndice 1 hay un glosario de términos usados en el IHECO.

1. *Identidad y gobernanza:* La gobernanza, la misión y la cultura son la base de la reputación de una organización. Esta debe tener identidades definidas claramente, marcos normativos, valores, declaraciones de misión y estructuras de gobernanza que establezcan su identidad y una comprensión compartida mutuamente de sus objetivos. La gobernanza de la organización proporciona legitimidad, liderazgo y dirección a la organización.

2. *Estrategia y planificación:* La estrategia define la forma en que una organización logrará su misión. La planificación estratégica es un proceso continuo que se produce en muchos niveles de la organización con el fin de formular objetivos e identificar las acciones y los recursos que se necesitan para lograr esos objetivos. El personal y las partes constituyentes deben estar involucrados sistemáticamente en estos procesos de planificación y la dirección debiera iniciar revisiones y modificaciones regulares del plan estratégico y del plan operativo para garantizar el crecimiento y la salud de la organización.

3. *Gestión general:* La gestión general incluye aquellos componentes que mantienen cohesiva a la organización y alineada con su misión. La organización debiera implementar sistemas y procesos de gestión que garanticen que utiliza sus recursos con eficacia para alcanzar su visión y sus objetivos y evaluar los resultados.

4. *Relaciones externas y asociaciones:* La creación de relaciones externas y la conservación de asociaciones saludables y productivas mejoran la habilidad de la organización de lograr su misión, ya que se vinculará eficazmente con grupos importantes e influyentes en el entorno más amplio. Las relaciones eficaces posibilitan que la organización aproveche los recursos y se interrelacione con grupos de opinión similar para ejercer una influencia en el entorno político y normativo.

5. *Sostenibilidad:* Las organizaciones se sustentan a través de la atención continua a las decisiones que afectan su viabilidad a corto y a largo plazo: programas, gestión, finanzas y políticas.

6. *Aprendizaje organizativo:* El aprendizaje organizativo es un proceso por el cual una organización desarrolla, capta, retiene y aplica el conocimiento y el aprendizaje de los individuos de dicha organización. Los procesos para la colaboración a través de comunidades de conocimiento están institucionalizados y ayudan a la creación, el intercambio, la adaptación y el uso del conocimiento.

7. *Gestión de recursos humanos:* La gestión de recursos humanos promueve y administra las políticas y los procedimientos que aseguran que el personal tenga las habilidades, la motivación y la oportunidad que requiere para hacer su mejor contribución a la misión de la organización. La gestión de recursos humanos también se relaciona con la contratación, la compensación, la gestión del desempeño, la seguridad, el bienestar y otros componentes del cuidado del personal.

8. *Gestión de recursos financieros y físicos:* Los recursos financieros y físicos son los activos tangibles de la organización. Ésta tiene la responsabilidad de practicar una buena administración de esos recursos: lograr los objetivos programáticos de un modo rentable, garantizar que haya sistemas eficaces de control interno y maximizar los beneficios derivados del uso de esos activos.

9. *Programación, servicios y resultados:* La sección de programación, servicios y resultados comprende los programas, los servicios y los productos que las organizaciones proporcionan a sus partes constituyentes. Una organización debe utilizar sus recursos para prestar servicios de calidad a la comunidad que sirven y medir el impacto de esos servicios.

10. *Integración de la igualdad entre los géneros:* Sobre la base de los Principios Rectores de CRS y su visión de Desarrollo Humano Integral, se debe promover la igualdad entre los géneros (relaciones justas) tanto en las estructuras organizacionales como en la programación, a efectos de lograr un cambio eficaz y sostenible en las sociedades y las comunidades en que trabajamos.

SEAN SPRAGUE PARA CRS

Un taller de la sociedad civil llevado a cabo en las oficinas de CRS en Dili, capital de Timor Oriental.

CÓMO USAR EL IHECO

El IHECO es un instrumento flexible que se adapta fácilmente a culturas y contextos organizativos específicos. Hay dos opciones para realizar un análisis de las capacidades organizativas: la autoevaluación, que se realiza con un facilitador interno, o la evaluación externa, que requiere los servicios de un facilitador ajeno a la organización. La modalidad a usar dependerá del propósito de la evaluación y de los recursos disponibles, como el tiempo, el personal disponible y el respaldo financiero para el proceso. Sin importar si es facilitada interna o externamente, la evaluación debe hacer hincapié en promover un diálogo significativo con las personas afectadas por el proceso para garantizar la propiedad del proceso. Independientemente de que se recurra a un facilitador interno o externo, se proponen los siguientes seis pasos:

1. PREPARACIÓN

Aspectos básicos de la evaluación

El equipo gerencial de la organización debe responder a estas preguntas al planificar la evaluación:

- ¿Qué queremos conseguir con la evaluación?
- ¿Están comprometidos con este proceso el equipo de liderazgo y el personal?
- ¿Otras partes interesadas comprenden esta evaluación y nos respaldan en su ejecución?
- ¿Hemos asignado recursos suficientes (tiempo, presupuesto, personal, individuos con las habilidades y la experiencia requeridas para facilitar el proceso) para efectuar la planificación, la implementación y el seguimiento de la evaluación?

Establecimiento de un equipo de evaluación

Una vez que se resuelvan las preguntas anteriores, la organización evaluada debe desarrollar términos de referencia[2] (TdR) para crear el equipo de evaluación y explicar sus responsabilidades con detalle. Los miembros asignados deben tener conocimientos en desarrollo organizativo y estar capacitados en facilitación.

RICK D'ELIA PARA CRS

En Camboya CRS se ha asociado con la comunidad local en un proyecto de acuacultura que promueve medios de pesca legales y ofrece criaderos seguros para que aumente la población de peces.

Revisar el IHECO y elegir las áreas de capacidad y los componentes

El equipo de evaluación debe revisar detenidamente las nueve áreas de capacidad junto con los componentes más detallados y los enunciados observables. De las nueve áreas de capacidad, el equipo elegirá entre llevar a cabo una evaluación exhaustiva de las nueve áreas de capacidad o una evaluación más selectiva de las áreas de capacidad y los componentes que son más importantes para la organización en ese momento. A continuación, el equipo determinará qué componentes, de las áreas de capacidad elegidas, se incluirán en la evaluación. La elección de las áreas de capacidad y los componentes depende de los desafíos y las necesidades de gestión que la organización enfrenta en el momento de realizar la evaluación.

Identificar las fuentes de información y los métodos de recopilación de datos

Con el fin de establecer una comprensión exhaustiva de la organización, deben recopilarse y cotejarse las opiniones de una amplia variedad de individuos y grupos de dentro y fuera de la organización. La cantidad de personas y grupos que se han de incluir dependerá de los límites de tiempo, la disponibilidad de personas, las sensibilidades políticas y la ubicación geográfica[3]. Es preferible

2 Se muestra ejemplo del esbozo de ToR en el Apéndice 2.

3 Fuente: A Guide to the WWF Organizational Assessment Process, WWF International 2003

que en la evaluación participen representantes de todos los grupos que conforman las partes interesadas, incluidos el personal, los miembros de la junta directiva, los voluntarios, las partes constituyentes y otras personas que tengan un rol en las actividades y el desarrollo de la organización.

Existen varias maneras de recopilar datos, entre ellas, debates grupales, talleres o entrevistas individuales. El método escogido depende de cuestiones como el nivel de educación y alfabetismo del personal, la cultura organizativa, la necesidad de tener transparencia y el nivel de confianza del personal. Es posible que la organización evaluada y el equipo de evaluación también deseen adoptar una modalidad híbrida.

Ventajas y desventajas de los métodos de recopilación de datos:

MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Debates grupales **(debates de mesa redonda)**	Un proceso grupal dirigido por un facilitador que es una manera eficiente de recolectar información valiosa y detallada. La modalidad es transparente, con un debate abierto de todos los enunciados, de modo que los gerentes superiores y los miembros de la junta directiva puedan confiar más en los resultados. Puede haber un debate abierto de cuestiones que no se hayan tratado anteriormente.	Las personas dominantes pueden afectar la participación de otros y sesgar el debate. Requiere destrezas específicas de facilitación. Debe haber personas que sepan tomar notas o los datos podrían perderse. No existe el anonimato en el grupo, por lo que puede no ser adecuado en entornos en que las personas se tienen poca confianza.
Taller	Puede ahorrar tiempo, ya que reúne a todos durante un período de tiempo fijado. Puede reunir a personas que no interactúan con frecuencia (la junta directiva y el personal, el área de programas y el área de finanzas, etc.). Todos conocen los resultados de la evaluación inicial y pueden sentirse dueños de éstos.	Es posible que un facilitador no capacitado sea incapaz de resolver los problemas o los conflictos del grupo, lo que daría como resultado la pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos. Debe haber personas que sepan tomar notas o los datos podrían perderse. Existe un anonimato limitado o ningún anonimato en las respuestas, por lo tanto, podría no ser adecuado en entornos en que las personas se tienen poca confianza.
Entrevista individual	Es relativamente objetiva y neutral. Los participantes pueden reflexionar sobre las categorías, los componentes y los enunciados observables sin recibir la influencia ni las opiniones de otros. Puede ser útil para la triangulación de datos.	Los individuos pueden parecer rebeldes y muy subjetivos. Los resultados necesitan un análisis cuidadoso y abierto por parte del equipo de evaluación. Los integrantes de la gerencia superior y la junta directiva deben estar preparados psicológicamente para las críticas, ya que las entrevistas individuales pueden revelar debilidades.

2. PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

El equipo de evaluación debe preparar lo siguiente para la evaluación:

- Desarrollar una agenda
- Organizar todas las cuestiones logísticas (p. ej., lugar, transporte, comidas, realización de copias, etc.)
- Preparar con anticipación el material para entregar, los rotafolios, las presentaciones en PowerPoint, etc.
- Identificar a los participantes y enviarles una invitación por escrito
- Asignar roles específicos que cada persona tendrá antes, durante y después de la evaluación (p. ej., facilitación, generación de informes, control del tiempo, etc.)
- Identificar a los encargados de tomar notas y revisar qué información debe anotarse y cómo se registrará, incluso cómo se registrarán los comentarios individuales y de grupos pequeños
- Incluir tiempo al comienzo de cualquier evento (individual, grupal o taller) para que los participantes se presenten y se conozcan unos a otros con el fin de generar confianza y comodidad en el entorno

Preparar a los participantes

Antes de que comience la verdadera recopilación de datos, organice una sesión introductoria del proceso. Incluya los siguientes pasos para preparar a los participantes:

- Explicar el objetivo de la evaluación y cómo se usarán los datos que se recopilen. Hacer hincapié en cuándo recibirán los participantes los resultados de la evaluación y de qué manera estarán involucrados en los esfuerzos de mejoramiento organizativo basados en la evaluación
- Explicar el rol de los facilitadores internos o externos y de los encargados de tomar notas
- Explicar el nivel de confidencialidad del proceso de evaluación
- Examinar los enunciados observables de la evaluación y explicar el concepto de “estado deseado”
- Proporcionar copias del IHECO por adelantado, de modo que se pueda realizar la investigación necesaria y se resuelvan confusiones en cuanto a la terminología (opcional)

3. LLEVAR A CABO LA EVALUACIÓN

Independientemente de la modalidad elegida, el facilitador debe mantener un entorno orientado a las tareas en el que los participantes se sientan apoyados, se respete la contribución de los individuos y se realice la

evaluación a tiempo y dentro del presupuesto acordado. Durante el proceso, es posible que los participantes pidan explicaciones de los enunciados e incluso cuestionen las suposiciones de la herramienta. Esto es normal y alienta a los participantes a que reflexionen de un modo crítico sobre la forma en que trabajan y lo que tienen que cambiar. Facilite el debate sobre si se debe hacer cambios a la herramienta y cómo se harán estos. Por último, se debe tranquilizar a los participantes asegurándoles que no se deben preocupar por tener demasiadas puntuaciones "débiles" o "insuficientes". El fin del IHECO es identificar las áreas que son débiles e importantes con un espíritu de mejoramiento. Exagerar las puntuaciones perjudica a la organización.

Es importante recordar que la evaluación organizativa no se trata solamente de identificar las necesidades de fortalecimiento de las capacidades, sino que también se trata de reconocer y celebrar las capacidades organizativas existentes. Si esto no se hace, el taller de retroalimentación puede concentrarse solamente en las deficiencias de la organización y derivar en un espiral negativo de desmoralización, desmotivación y desilusión: justamente el resultado contrario al deseado.

DEBBIE DEVOE/CRS

En Hiyala, Sudán un miembro de un grupo de ahorro y préstamos de la comunidad toma un descanso en la propiedad familiar.

4. ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis convierte la información y las opiniones sin procesar en un conocimiento de las capacidades de la organización que puede guiar las intervenciones[4] de creación de capacidades futuras. La participación es un principio clave para la recopilación y el análisis de datos (y para toda la evaluación), con énfasis en el hecho de que la organización evaluada toma la iniciativa en la interpretación de datos, la toma de decisiones sobre las prioridades y las necesidades de creación de capacidades en aras de la subsidiariedad.

El equipo de evaluación puede decidir agrupar las áreas de capacidad o los componentes según su nivel de prioridad. Otro método de consolidación de datos puede ser simplemente hacer una lista con todos los componentes que recibieron una alta prioridad. Cualquiera sea el método elegido, los datos consolidados deben mostrar las áreas para mejorar, así como también las fortalezas de la organización. En general, el objetivo de este ejercicio es determinar el panorama general de la capacidad organizativa.

Es posible que el equipo de evaluación también determine las áreas de capacidad o los componentes que recibieron una calificación baja o donde los participantes no tuvieron información suficiente para calificar el componente. Tome notas de los enunciados o los componentes que reciban muchas veces la respuesta "no lo sé".

4 WWF International. (2003). A Guide to the WWF Organizational Assessment Process. Gland, Suiza.

DAVID SNYDER PARA CRS

Los niños se juntan para saludar al personal de CRS en una visita de campo a los proyectos educativo y de empoderamiento en la comunidad migrante de Madhavi, al noreste de Mumbai, India.

Si bien el desempeño general de la organización en un área de capacidad dada puede ser fuerte o bueno, el hecho de que se responda "no lo sé" a algunos de los enunciados o componentes puede demostrar la existencia de otros problemas de desarrollo de la organización, como una difusión deficiente de información dentro de la organización, falta de transparencia y rendición de cuentas o falta de procedimientos de gestión de recursos humanos, entre otros. Será muy importante analizar las respuestas "no lo sé" para determinar las causas y los remedios de la situación.

Realizar un análisis profundo de las causas raíz

Una vez que la lista de áreas de capacidad o componentes que necesitan mejorar se elabore por consenso, el facilitador debe ayudar a los participantes a descubrir la naturaleza de las áreas elegidas para hacer la selección final de las cuestiones de capacidad que deben abordarse. A medida que los participantes comiencen a analizar los datos durante el proceso de evaluación, pueden concentrarse en las cuestiones clave que deben abordarse. Sin embargo, el análisis de las causas raíz constituye una oportunidad para conocer más acerca de estas cuestiones, así como también de confirmar las calificaciones. Independientemente del análisis ad hoc que se haga durante la recopilación de datos, el análisis de las causas raíz ayudará a examinar todos los datos. Este análisis sugiere que el déficit de capacidad es atribuible a causas y que, a menos que se lo trate como un asunto prioritario, es probable que tenga consecuencias serias en la habilidad de la organización de alcanzar sus metas.

Una causa es un factor subyacente que existe en la comunidad, la organización o en el entorno externo y que ha producido un problema. Los efectos son condiciones sociales, ambientales, políticas o económicas, habitualmente negativas, que se originan del problema[5].

De este modo, el facilitador aplica el análisis del *árbol de problemas*[6] para facilitar el debate de las causas del problema identificado y de sus efectos. El facilitador hace una serie de preguntas a los participantes para ayudarlos a identificar las causas y los efectos:

- Anotar el problema de capacidad en el que estuvieron de acuerdo los participantes
- Pedir a los participantes que identifiquen las causas subyacentes de este problema. Las respuestas pueden provenir de la experiencia y el conocimiento personal, así como también de la información descubierta durante la evaluación

5 Catholic Relief Services. (2004). Pro Pack I. (Cap. III, pág. 79). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. y Stetson, V.

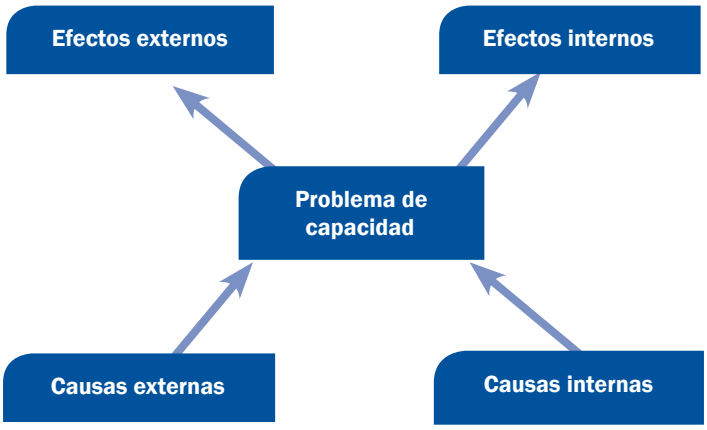
6 Catholic Relief Services. (2004). Pro Pack I. (Cap. III, pág. 78). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. y Stetson, V.

- A medida que se identifiquen las causas, preguntar “¿Por qué sucede esto?”, para identificar otras causas de nivel secundario que contribuyan a esta causa en particular. Aplicando el tacto y la sensibilidad, continuar preguntado “¿Pero por qué?” o “¿Cómo se explica esto?”, hasta que a los participantes les parezca que ya no pueden ahondar más en el tema
- Agrupar las causas en internas y externas
- Mostrar relaciones de “causa y efecto” unidireccionales entre los diversos enunciados causales
- Examinar el problema de capacidad otra vez y pedir a los participantes que identifiquen los efectos del problema
- A medida que se identifiquen los efectos, preguntar “¿Y qué pasó entonces?” o “¿Cuáles fueron las consecuencias?”, para identificar otros efectos hasta que se agoten todas las ideas
- Los efectos también deben agruparse en internos o externos a fin de mostrar las consecuencias dentro y fuera de la organización

Examinar el árbol de problemas completado. Las siguientes preguntas pueden ayudar a los participantes a examinar, corregir y volver a analizar el árbol de problemas:

- ¿Tienen sentido todas las relaciones causa-efecto? ¿Todas las relaciones son aceptables?
- ¿Qué tan bien las causas se relacionaron con las raíces?
- ¿Hay alguna causa raíz sin identificar?
- ¿Cuál parece ser el aporte relativo de cada corriente causal al problema?
- ¿Algunas causas aparecen más de una vez? ¿A qué se debe esto?
- ¿Qué causas ejercen una influencia importante?

Para el análisis del árbol de problemas, podría usarse el siguiente diagrama:



5. ESCOGER LAS ÁREAS DE CAPACIDAD Y LOS COMPONENTES A MEJORAR

Escoger los problemas es un paso fundamental. El objetivo primordial es terminar con objetivos y una estrategia (plan de acción) que estén enfocados específicamente en mejorar el desempeño y la viabilidad de la organización, tomando en cuenta el contexto en el que opera la organización.

Después de las causas raíz profundas, los participantes determinan las mejoras que se necesitan, escogiendo las áreas de capacidad y los componentes más urgentes y siendo al mismo tiempo realistas acerca de la capacidad organizativa. Para ello, usan los siguientes criterios:

- Nivel de importancia para la supervivencia de la organización
- Potencial para influir en el éxito de la organización
- Importancia para los participantes del programa y las partes interesadas
- Urgencia del mejoramiento
- Recursos disponibles para las acciones de mejoramiento
- Tiempo disponible para implementar el mejoramiento
- Riesgo de ignorar el problema
- Posibles consecuencias de las intervenciones
- Dificultad o facilidad de mejoramiento[7]

Una vez elegidas las áreas de capacidad y los componentes, el facilitador ayuda a la organización a desarrollar un plan de acción para mejorar las áreas y los componentes identificados. Mientras se desarrolla el plan de acción, el facilitador debe asegurarse de que los participantes entiendan que tienen que poder producir las mejoras necesarias sin apoyo externo, ya que es posible que no se disponga de recursos externos.

6. PLAN DE ACCIÓN

Los participantes deben entender que tienen que desarrollar un plan de acción válido y realista que puedan implementar en el transcurso del período de tiempo especificado y que considere todos los factores internos y externos. El plan de acción debe ser de propiedad de la organización, y no impuesto por el facilitador, los donadores u otros actores externos. Los componentes del plan de acción pueden ser los siguientes[8]:

Enunciado del problema: descripción de la debilidad organizativa identificada

7 Adaptado de Cáritas Europa. (2002). Strategic Organizational Development Approach. Bruselas, Bélgica: Hradcová, D. y Karpisek, M.

8 Se presenta un ejemplo de formato del plan de acción en el Apéndice 3.

Objetivos: específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y oportunos (SMART); un comentario conciso acerca de lo que se espera lograr con la iniciativa de mejoramiento y fortalecimiento de la capacidad, y la forma en que la organización está determinada a implementar el mejoramiento[9].

Actividades: los pasos, o las actividades específicas, que son necesarios para lograr cada objetivo

Modalidad: el proceso que se usará para el fortalecimiento de la capacidad, como entrenamiento, reestructuración de la capacitación o compras de software

Marco de tiempo: el lapso de tiempo y los plazos límite para cada acción

Personas responsables: los individuos o las unidades de trabajo responsables de la implementación de las actividades

Recursos: los recursos humanos, financieros y materiales que se necesitan para lograr cada objetivo

Supervisión y evaluación: indicadores para evaluar el logro de cada objetivo

Defensor de la idea: el líder, o supervisor, que proporcionará aprobación y orientación de alto nivel a la iniciativa de mejoramiento

Mientras que el *árbol de problemas* muestra relaciones de "causa y efecto", un árbol de objetivos relaciona los medios para llegar a un fin[10]. Los enunciados negativos de un problema, transformados en enunciados positivos de un objetivo, ayudan a identificar las estrategias potenciales que están disponibles para enfrentar los problemas centrales. Por ejemplo, si el árbol de problemas incluye una "gran rotación de personal", el árbol de objetivos lo transforma en el enunciado positivo de objetivo "se reduce la rotación de personal".

Una vez que se elaboran los objetivos, el facilitador ayuda a los participantes a realizar una lluvia de ideas de las acciones necesarias para lograrlos. Este debate debe incluir la identificación de las fuerzas que pueden resistirse o apoyar el cambio, e idear una estrategia para trabajar con esas fuerzas. Los datos analizados ayudarán a los participantes a entender los obstáculos que se oponen al cambio, a saber cómo mejorar las actividades sobre la base de un análisis de las consecuencias deseadas y no deseadas, y a entender mejor el entorno externo (político y social).

En este punto del proceso del IHECO, el equipo de evaluación temporal habitualmente finaliza su trabajo, y su responsabilidad en cuanto a la

DAVID SNYDER/CRS

Miembros del personal de Cáritas trabajaron hombro con hombro con CRS durante operaciones de socorro en Haití. Las jornadas comenzaban con frecuencia a las 4 de la mañana y no terminaban sino hasta muy entrada la noche.

9 Catholic Relief Services. (2004). Pro Pack I. (página 186). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. y Stetson, V.

10 Catholic Relief Services. (2004). Pro Pack I. (Cap. III, página 81). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. y Stetson, V.

implementación, supervisión y evaluación del plan de acción pasa al equipo gerencial de la organización. Las intervenciones acordadas para crear capacidades deben incorporarse a los procesos de planificación formales y a los planes anuales y estratégicos. Los gerentes superiores deben asegurarse de que esto se lleve a cabo.

Una vez que el personal y la dirección de la organización hayan finalizado el IHECO y comenzado la planificación de la acción, deben elegirse los capítulos relevantes de la guía de Desarrollo Institucional. Los capítulos proporcionan información acerca de cómo desarrollar o mejorar los procesos empresariales y las políticas y los procedimientos relacionados, y ayudan a aclarar el rol y la importancia de cada función de la organización, como recursos humanos, gestión financiera o gobernanza. Los capítulos comprenden los principios, los estándares mínimos y las mejores prácticas, los procesos empresariales, las referencias y las herramientas necesarias para el cumplimiento eficaz y eficiente de la función de la organización. Después de leer los capítulos relevantes, el personal y la dirección de la organización deben repasar los pasos propuestos en los capítulos para determinar las acciones necesarias para mejorar esa función y desarrollar un plan de acción específico con plazos de tiempo.

Seguimiento

La implementación del plan de acción es la etapa más importante del proceso de desarrollo organizativo. Los planes solamente son útiles cuando se traducen en acción. Cómo sucede esto dependerá de la naturaleza de los planes y del compromiso de la gerencia de la organización con la implementación del plan. La organización debe establecer procedimientos para supervisar los planes de implementación.

El proceso de desarrollo organizativo fomenta el aprendizaje de los miembros de la organización. Por lo tanto, supervisar la implementación del plan de acción es muy importante para aprender del pasado e influir en el futuro: todos los participantes pueden aprender del éxito, así como también de lo que no ha salido bien. Ellos pueden repasar cualquier obstáculo al que se hayan enfrentado y planificar una nueva acción que los ayude a seguir adelante. Normalmente, debe realizarse una revisión en función de los indicadores del plan de acción cada cuatro a seis meses. Podría serle útil al facilitador (si es externo) que regrese a la organización y ayude con la evaluación del progreso y la identificación de las lecciones aprendidas. En el apéndice 4 se puede encontrar un ejemplo de formato para el informe de supervisión del plan de acción.

Por último, en la sección de referencia del IHECO se proporcionan vínculos útiles y lecturas recomendadas, así como también las fuentes consultadas en la preparación del IHECO.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO HOLÍSTICO DE EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

LANE HARTILL/CRS

En Níger un hombre saca agua del tanque mientras su amigo la bombea desde el pozo. Debido a que los pozos se encuentran ubicados una depresión detrás del pueblo nunca les falta agua.

1. IDENTIDAD Y GOBERNANZA

Se reconoce cada vez en mayor medida que las cuestiones de identidad, gobernanza organizativa y ética, y la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas son fundamentales para la reputación, la integridad, el desarrollo y el éxito de una organización. La identidad y la gobernanza son fundamentales para el desarrollo de la capacidad de la organización y deben abordarse desde los cimientos de la organización. Las organizaciones deben establecer como prioridad el contar con identidades, marcos normativos, valores, declaraciones de misión y estructuras de gobernanza claramente definidos que promuevan el desarrollo de la organización.

Es posible que las organizaciones católicas deseen adaptar esta sección para que refleje sus estructuras de gobernanza, las cuales a menudo se componen de obispos, líderes provinciales u otros líderes religiosos pertinentes.

Nivel de logro
A) **Fuerte,** satisface las necesidades presentes
B) **Bueno,** se beneficiará con el mejoramiento
C) **Débil,** requiere mejoramiento
D) **Insuficiente,** requiere un mejoramiento considerable
E) **No lo sé**
F) **N/A** (No se aplica)

Nivel de prioridad
Alto
Medio
Bajo

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
1. Gobernanza	1.1.1	Una junta directiva constituida legalmente supervisa la estrategia y la visión general de la organización.		
	1.1.2	Los roles de la junta directiva y de los comités de dicha junta están definidos en los estatutos.		
	1.1.3	Se celebran reuniones de la junta directiva con regularidad; las decisiones se documentan y reflejan responsabilidad y administración de los recursos.		
	1.1.4	La composición de la junta directiva incluye a miembros que son reconocidos por su liderazgo o por sus áreas de especialidad y representan a las partes interesadas, incluidos los participantes del programa.		
2. Misión, visión y valores	1.2.1	Las declaraciones de misión, visión y valores son claras, específicas, se desarrollaron de un modo participativo y son una descripción convincente de las aspiraciones.		
	1.2.2	Las declaraciones de misión, visión y valores reflejan las necesidades de la comunidad a la que sirve la organización.		
	1.2.3	Las declaraciones de misión, visión y valores cuentan con la aprobación de la junta directiva.		
	1.2.4	Las declaraciones de misión, visión y valores están claramente expresadas para las partes interesadas, los miembros de la comunidad y el personal, y estos las conocen y las entienden.		
	1.2.5	Las declaraciones de misión, visión y valores están incorporadas en los sistemas y las políticas existentes.		
	1.2.6	Las declaraciones de misión, visión y valores se usan para guiar la toma de decisiones y las actividades diarias.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
2. Misión, visión y valores (continuación)	1.2.7	La organización cumple con su misión y visión sin depender de los donadores.		
	1.2.8	Las declaraciones de misión y visión reflejan los valores de la organización.		
	1.2.9	Los integrantes del personal pueden explicar eficazmente la misión, la visión y los principios de la organización a los socios y a las partes interesadas externas.		
3. Participación de las partes interesadas	1.3.1	Las partes interesadas están identificadas a través de un mapeo de partes interesadas.		
	1.3.2	La organización conoce y puede describir adecuadamente las características de las partes interesadas principales.		
	1.3.3	La participación de las partes interesadas se produce a través de una variedad de oportunidades, tales como membresía en la junta directiva, recaudación de fondos, campañas de defensoría, fijación de prioridades, etc.		
4. Constitución de la organización	1.4.1	La organización está registrada y tiene un estatuto.		
	1.4.2	La organización cumple con todos los requisitos establecidos por la ley.		
5. Cultura de la organización	1.5.1	La cultura de la organización refleja la misión y la visión de la organización.		
	1.5.2	La ética en el trabajo fomenta el intercambio, la colaboración y la reciprocidad.		
	1.5.3	La organización respeta la diversidad cultural, el idioma y las creencias religiosas.		
	1.5.4	La organización promueve un entorno de trabajo en el que no se discrimina.		
6. Estructura organizativa	1.6.1	La estructura organizativa respalda la misión, la visión y los valores de la organización.		
	1.6.2	Los estatutos y la estructura de la organización separan claramente los roles y las responsabilidades de la gerencia y la junta directiva.		
	1.6.3	La organización tiene un organigrama actualizado, que se comparte con el personal.		
	1.6.4	El organigrama muestra claramente los niveles de subordinación y los canales de comunicación. El organigrama refleja los niveles de toma de decisiones y las líneas de subordinación dentro de la organización.		
	1.6.5	La estructura administrativa tiene un mecanismo consultivo.		
	1.6.6	Todos los puestos del organigrama están cubiertos, o existe un plan en vigor para cubrirlos en el futuro cercano.		
	1.6.7	Los puestos de la estructura de la organización reflejan o representan los requisitos de dotación de personal de la organización.		

2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

La estrategia se ocupa de la forma en que una organización logra sus objetivos amplios a largo plazo al abordar aquellas cuestiones estructurales o programáticas de importancia que son fundamentales para la viabilidad a largo plazo de la organización y el éxito de sus programas. La planificación es un proceso continuo que se produce en muchos niveles con el propósito de fijar objetivos que están relacionados con la organización y sus programas, e identificar las acciones y los recursos que se necesitan para lograr los objetivos. El personal y los miembros de la comunidad (o la comunidad a la que sirve la organización) deben involucrarse sistemáticamente en estos procesos de planificación con el fin de identificar su aporte y compromiso. Además, la dirección de la organización debe iniciar la revisión y la modificación periódica de los planes estratégicos y operativos a fin de garantizar el crecimiento y la salud de la organización.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
1. Proceso de planificación general	2.1.1	El proceso de planificación refleja los valores centrales de la organización.		
	2.1.2	El proceso de planificación está documentado y se le hace un seguimiento.		
	2.1.3	Los datos relevantes de fuentes internas y externas se usan sistemáticamente para respaldar y mejorar la planificación.		
	2.1.4	El proceso de planificación incluye la consulta a las comunidades identificadas como blanco y el análisis objetivo de sus necesidades.		
	2.1.5	El proceso de planificación incluye la toma de decisiones participativas para fijar prioridades y asignar recursos.		
	2.1.6	La responsabilidad de la planificación está incluida en las descripciones de los puestos de trabajo del personal y en el sistema de desempeño y evaluación del personal.		
2. Planificación estratégica	2.2.1	La estrategia refleja la misión, la visión y los valores de la organización.		
	2.2.2	La estrategia promueve el desarrollo humano.		
	2.2.3	El ejercicio de la planificación estratégica se lleva a cabo periódicamente.		
	2.2.4	La gerencia superior lidera el desarrollo del plan estratégico de la organización.		
	2.2.5	La organización cuenta con pericia interna, o la capacidad de usar pericia externa eficientemente, para guiar la planificación estratégica.		
	2.2.6	El plan estratégico está desarrollado de un modo participativo que involucra al personal, las partes interesadas y las comunidades que reciben el impacto de la estrategia.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
2. Planificación estratégica (continuación)	2.2.7	El análisis del entorno interno y externo, incluidas las tendencias principales, es parte del proceso de planificación estratégica de la organización.		
	2.2.8	El plan estratégico es claro, realista y alcanzable.		
	2.2.9	Los marcos de tiempo para lograr las metas y los objetivos estratégicos están establecidos claramente.		
	2.2.10	La gerencia usa la estrategia para tomar decisiones.		
	2.2.11	La estrategia ayuda constantemente a impulsar el comportamiento deseado en todos los niveles de la organización.		
	2.2.12	Las iniciativas se desarrollan e implementan de maneras que son coherentes con el plan estratégico de la organización.		
	2.2.13	La estrategia se revisa y actualiza periódicamente de un modo participativo y representativo por parte del personal, las partes interesadas y las comunidades.		
3. Planes operativos	2.3.1	Los planes operativos se desarrollan para lograr los objetivos del plan estratégico y satisfacer las necesidades de aquellos a quienes sirve la organización.		
	2.3.2	Los planes operativos se usan para dar forma a la preparación del presupuesto.		
	2.3.3	Los planes operativos son detallados y pueden implementarse dentro de un marco de tiempo específico.		
	2.3.4	Los planes operativos indican los recursos humanos, financieros y materiales que se necesitan para lograr los objetivos.		
	2.3.5	El personal usa los planes operativos para la toma de decisiones en las operaciones del día a día.		
	2.3.6	El desempeño del personal y los productos finales departamentales están vinculados al plan operativo.		
	2.3.7	Los planes son desarrollados o revisados periódicamente de un modo participativo y representativo por parte del personal y aquellos a quienes sirve la organización.		
4. Supervisión de los planes estratégicos y operativos	2.4.1	La organización tiene sistemas de supervisión para los planes estratégicos y operativos que informan y comunican el progreso hacia el logro de los objetivos de los planes al personal y a las partes interesadas.		
	2.4.2	La dirección involucra al personal periódicamente para que reflexione de modo crítico sobre los objetivos de los planes estratégicos y operativos y usa la información para ajustar los planes o la implementación.		

3. GESTIÓN GENERAL

La gestión general es fundamental para crear un entorno que respalde el mejoramiento continuo de los individuos y las organizaciones a fin de proporcionar mejores bienes y servicios a la comunidad que sirven. Se refiere a los mecanismos generales destinados a dirigir y coordinar las actividades y facilitar los procesos dentro de una organización. Bajo la gestión general descansan los componentes que hacen que una organización se mantenga cohesiva y en línea con su misión, como el liderazgo, la organización, la supervisión y el control. Las organizaciones deben aplicar sistemas y procesos de gestión que garanticen que usan sus recursos con eficacia para lograr su visión y sus metas y evaluar los resultados. Es fundamental que los sistemas de gestión sean transparentes y se entiendan con facilidad.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
1. Gerencia	3.1.1	La gerencia superior proporciona liderazgo para la integración de políticas, planificación, operaciones y procesos, y coordinación en línea con el plan estratégico.		
	3.1.2	La gerencia se asegura de que la organización tenga una cantidad de personal suficiente y de que todos tengan las calificaciones y la experiencia relevantes.		
	3.1.3	La gerencia supervisa los sistemas adecuados de información, generación de informes y coordinación.		
	3.1.4	El proceso de toma de decisiones es consultivo hasta el mayor grado posible y la gerencia comunica de manera clara y oportuna los argumentos que sustentan las decisiones tomadas a las personas que corresponda.		
	3.1.5	Las revisiones periódicas de las prácticas gerenciales y las capacidades organizativas son parte de las autoevaluaciones organizativas.		
	3.1.6	La gerencia se asegura de que la organización tenga políticas y procedimientos administrativos, financieros y de personal actualizados, y que todo el personal se adhiera a estos.		
2. Gestión de la generación de informes y de la información	3.2.1	Hay procedimientos actualizados en vigor para el intercambio de información y la generación de informes internos y externos, y todo el personal sigue los procedimientos.		
	3.2.2	Todos los documentos de la organización se archivan y guardan sistemáticamente conforme a procedimientos documentados y se los pone a disposición de todas las partes correspondientes según sea necesario.		
	3.2.3	El personal de todos los niveles se adhiere a los protocolos de comunicación establecidos.		
	3.2.4	El personal mantiene archivos confidenciales de cada empleado y se da acceso a estos conforme a los requisitos de las leyes locales y a un procedimiento especificado.		
3. Relaciones de equipo	3.3.1	La gerencia respalda un entorno de trabajo en equipo que es constructivo y brinda apoyo.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
3. Relaciones de equipo (continuación)	3.3.2	Hay respeto mutuo, confianza y cooperación entre los empleados de todos los niveles de la organización.		
	3.3.3	Las actividades programadas de formación de equipos posibilitan la colaboración y la comunicación abierta de los equipos, y fomentan la buena moral del personal.		
4. Gestión de cambios	3.4.1	La gerencia superior adopta y respalda las oportunidades de cambio dirigidas al mejoramiento y el crecimiento de la organización.		
	3.4.2	La gerencia proporciona los recursos humanos, materiales y financieros para respaldar y recompensar las iniciativas de cambio aprobadas.		
5. Gestión de riesgos	3.5.1	La gerencia superior se asegura de que el proceso de planificación estratégica incorpore la evaluación de los riesgos que ponen en peligro los valores, la credibilidad o la viabilidad de la organización.		
	3.5.2	Hay mecanismos y sistemas de control interno en vigor para las revisiones periódicas que aseguran el cumplimiento normativo y reducen el riesgo.		
	3.5.3	Se asignan controles internos y responsabilidades de gestión de riesgos al personal relevante que es encargado de rendir cuentas.		
	3.5.4	El Director Ejecutivo revisa todos los informes de auditoría y se asegura de que se aborden los hallazgos de las auditorías.		
	3.5.5	El personal tiene conocimiento de los requisitos de cumplimiento normativo y existen mecanismos para informar de manera confidencial los casos de incumplimiento ante la gerencia, sin temor a represalias.		
	3.5.6	La gerencia se asegura de que existan planes operativos o de contingencia diseñados e implementados para abordar los riesgos presentes o potenciales.		
	3.5.7	Una junta de asesoría externa o una estructura similar mantienen a la organización informada de las tendencias importantes que podrían representar riesgos graves para la organización o para aquellos a quienes esta sirve.		
	3.5.8	La organización tiene controles en vigor para limitar o reducir los gastos en caso de que se produzca un déficit de ingresos.		
	3.5.9	La organización ha establecido medidas de contingencia financiera para minimizar las interrupciones operativas que resultan de emergencias u otros acontecimientos no planificados.		
	3.5.10	La organización evalúa todos los riesgos asegurables y toma las medidas adecuadas.		
	3.5.11	Los activos no están sujetos a ningún conflicto ni litigio.		

4. RELACIONES EXTERNAS Y ASOCIACIONES

Forjar relaciones externas y mantener asociaciones saludables y productivas es esencial para que una organización sin fines de lucro alcance sus metas. Este es un proceso por el cual la organización promocionará alianzas y asociaciones estratégicas con diversos grupos, como los encargados de elaborar políticas y otras partes interesadas; desarrollará estrategias de comunicación y difusión de la información; establecerá sistemas apropiados para supervisar la eficacia de las asociaciones; y ampliará las relaciones con donadores y el público en general con el objetivo de ser reconocida y respetada y, por lo tanto, ser capaz de aprovechar los recursos adecuadamente. Las relaciones externas implican una diversidad de actores que trabajan para aumentar la influencia de la organización, lo que puede ayudarla a alcanzar sus metas y hacerla menos vulnerable a las circunstancias económicas cambiantes.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
1. Relaciones con los encargados de elaborar políticas	4.1.1	La organización tiene estrategias en vigor para buscar la celebración de alianzas con otros grupos y redes que aboguen por las mismas cuestiones y propósitos.		
	4.1.2	La organización establece relaciones con los encargados de elaborar políticas para abogar por la aplicación o la creación de leyes, reglamentaciones y políticas que abordan las causas raíz de cuestiones y problemas sistémicos.		
	4.1.3	La organización entiende su rol en la defensa o el desarrollo de la política pública y participa en las actividades de defensoría.		
	4.1.4	La organización fortalece su relación con el gobierno sin comprometer su integridad e independencia.		
	4.1.5	La organización está involucrada en fuerzas de trabajo o en grupos de trabajo con el gobierno.		
	4.1.6	La organización posee estrategias de comunicación, intercambio de información y difusión para informar e influir en las políticas.		
2. Asociaciones	4.2.1	La organización establece vínculos programáticos y técnicos con organizaciones nacionales e internacionales y el sector privado con el fin de obtener ventajas y recursos que mejoran su habilidad para lograr su misión.		
	4.2.2	La organización tiene como prioridad ser miembro de coaliciones, redes y alianzas, y juega un papel de liderazgo según corresponda.		
	4.2.3	La organización tiene acuerdos escritos con sus asociaciones, que ayudan a definir y fomentar la confianza y la cooperación.		
	4.2.4	La organización consulta regularmente a las partes interesadas principales para promover el debate sobre cuestiones de política, defensoría, evaluación de necesidades, financiamiento, diseño de proyectos, implementación y evaluación de la supervisión y el impacto.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
2. Asociaciones (continuación)	IV.2.5	La información sobre los servicios actuales o planificados, otras actividades y resultados se comparten rutinariamente con las comunidades beneficiarias objetivo y con otras partes interesadas.		
	4.2.6	La organización supervisa la eficacia de sus asociaciones con otras organizaciones a través de reflexiones e informes documentados.		
3. Relaciones con los donadores	4.3.1	La organización aprovecha adecuadamente los recursos del gobierno y los donadores para sí misma, sus socios y las comunidades.		
	4.3.2	La organización es conocida, reconocida y respetada por donadores internacionales y locales, otros actores de la sociedad civil y funcionarios del gobierno según corresponda a las capacidades de la organización y al entorno socioeconómico y político.		
4. Relaciones públicas	4.4.1	La organización tiene una estrategia de relaciones públicas, que se usa y regularmente se supervisa y evalúa.		
	4.4.2	La persona responsable de las relaciones públicas cuenta con las calificaciones necesarias para ese fin.		

5. SOSTENIBILIDAD

La creación de instituciones sostenibles está en el centro del desarrollo organizativo. “Sostenibilidad” significa que se aplican perspectivas a largo plazo a todas las acciones que conciernen a la organización y sus programas. Las organizaciones y sus programas se sustentan mediante la atención continua a la toma de decisiones que cumplan no solamente con los requisitos a corto plazo, sino que también garanticen la viabilidad a largo plazo de la organización y la continuación de los beneficios de sus programas después de que finalice el apoyo que la organización da a esos programas. El mecanismo de sostenibilidad puede ser la continuación de la organización o puede ser el acto de asumir la responsabilidad de prestar servicios por parte de la comunidad o el grupo que sirve.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
1. Sostenibilidad del programa	5.1.1	El programa es orientado y se fijaron las prioridades para reflejar los valores y la dirección estratégica de la organización, y contribuye a alcanzar la misión.		
	5.1.2	La comunidad es dueña de los beneficios que resultan de la implementación del programa.		
	5.1.3	La organización es un líder reconocido en las áreas de sus programas principales.		
	5.1.4	El programa está diseñado e implementado equitativamente, e integra a aquellos que son más vulnerables y necesitan acceso a los servicios del programa.		
	5.1.5	La estrategia de sostenibilidad está incorporada en todos los programas.		
	5.1.6	El programa aborda las cuestiones de género y otras cuestiones de equidad.		
	5.1.7	Las estructuras y los sistemas de ejecución del programa son adecuados a la escala del programa, flexibles y se adaptan a los cambios de la dirección estratégica.		
	5.1.8	La cantidad de personas que se benefician del programa va en aumento.		
	5.1.9	El programa tiene potencial de repetibilidad y aumento en escala.		
	5.1.10	El programa tiene una estrategia de salida clara y todas las personas correspondientes la entienden.		
2. Sostenibilidad organizativa	5.2.1	La gerencia cuenta con pleno apoyo de la junta directiva o de otras estructuras de gobierno para alcanzar su misión y visión, y mantener la autonomía respecto de los donadores.		
	5.2.2	La organización tiene capacidad interna, redes y reputación para atraer y retener personal calificado que adhiere a su misión y valores.		
	5.2.3	Las estructuras y los sistemas de gestión de la organización son flexibles y se adaptan a la escala del programa y a los cambios en la dirección estratégica.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
2. Sostenibilidad organizativa (continuación)	5.2.4	La gerencia superior promueve activamente el desarrollo del liderazgo y la promoción de nuevos líderes dentro de la organización.		
	5.2.5	Hay una cultura de rendición de cuentas y transparencia que cuenta con pautas escritas que consideran repercusiones si se las infringe.		
	5.2.6	La organización supervisa la eficacia de sus asociaciones con otras organizaciones según se documenta a través de informes.		
3. Sostenibilidad financiera y de recursos	5.3.1	La organización se asegura de que sus operaciones sean rentables y competitivas con respecto a otras organizaciones similares.		
	5.3.2	El flujo de caja de la organización es sistemáticamente adecuado para cumplir con los requisitos operativos.		
	5.3.3	La organización administra sus activos para controlar costos y, según corresponda, para maximizar los ingresos a fin de obtener viabilidad financiera.		
	5.3.4	La organización usa los recursos naturales de un modo sustentable.		
	5.3.5	La organización genera propuestas y conceptos creíbles y demuestra la rentabilidad de sus proyectos.		
	5.3.6	La organización tiene el respaldo de una base diversificada de recursos sin depender excesivamente de una única fuente de financiamiento.		
	5.3.7	La organización tiene recursos locales identificados para complementar el financiamiento de donadores extranjeros.		
	5.3.8	La organización tiene estrategias y mecanismos coherentes con las áreas de sus programas centrales que son eficientes para generar ingresos sostenibles para cubrir una parte de sus costos operativos.		
	5.3.9	La estrategia de recaudación de fondos de la organización se vincula con el plan estratégico para asegurar la continuidad de los programas centrales.		
	5.3.10	El proceso de recaudación de fondos de la organización está integrado con el sistema de administración financiera y es supervisado y ajustado de manera continua.		
	5.3.11	La organización cuenta con personal calificado y con sistemas en vigor para acceder, administrar y rendir cuentas de los recursos provenientes de fuentes diversificadas de donadores.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
3. Sostenibilidad financiera y de recursos (continuación)	5.3.12	Los costos de las actividades de recaudación de fondos de la organización, como porcentaje de los costos del programa, son competitivos con respecto a los costos de organizaciones similares.		
	5.3.13	La organización se asegura de que los costos operativos y de prestación de servicios sean rentables y competitivos con respecto a los costos de organizaciones similares.		
	5.3.14	El flujo de caja de la organización es sistemáticamente adecuado para cumplir con los requisitos operativos.		
	5.3.15	La organización administra sus activos para controlar costos y, según corresponda, para generar ingresos a fin de obtener viabilidad financiera.		
	5.3.16	La organización tiene una política clara para el uso de su terreno y de sus activos que constituye una ganancia económica para la organización en la población objetivo.		
	5.3.17	Los activos están libres de conflictos y litigios.		
4. Sostenibilidad política	5.4.1	La organización es convincente desde el punto de vista profesional en las áreas de sus programas centrales y tiene legitimidad establecida ante las comunidades y las partes interesadas.		
	5.4.2	La organización es capaz de conseguir apoyo interno y externo para sus programas.		
	5.4.3	La organización contribuye al desarrollo, el entorno, el crecimiento y la eficacia del sector de la sociedad civil.		
	5.4.4	La asociación de la organización con el gobierno y los encargados de elaborar políticas, a través de la participación en grupos de trabajo y otras estructuras, da forma a las políticas y las pautas en que operan sus programas.		
	5.4.5	La organización usa sus valores y perspectiva respecto del desarrollo humano para influir en las prioridades y pautas de las organizaciones y donadores internacionales.		
	5.4.6	La organización ha fomentado la existencia de un grupo leal dentro de la comunidad y tiene una imagen pública respetada.		
	5.4.7	La organización asiste a las comunidades en el desarrollo de habilidades representativas y de defensoría que aumentan los vínculos con instituciones públicas y privadas.		
	5.4.8	La organización tiene la capacidad de producir pruebas locales de las necesidades y la eficacia de sus programas y puede comunicárselas al gobierno, los donadores, otras partes interesadas y el público.		

6. APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

El aprendizaje organizativo es un proceso por el cual una organización capta, retiene y aplica el conocimiento y el aprendizaje de los individuos de la organización. Se aúnan el conocimiento individual y la experiencia colectiva para mejorar el desempeño de la organización. Se capta (se asienta por escrito o se registra en otro medio), se comparte y se retiene para uso futuro tanto conocimiento como sea posible. Los procesos para la colaboración a través de comunidades de conocimientos ayudan a la creación y al intercambio de los conocimientos.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
1. Estrategia de aprendizaje organizativo	6.1.1	La organización tiene una estrategia de aprendizaje que esquematiza la forma en que se creará, mantendrá y aplicará el conocimiento que es esencial para tomar decisiones y cumplir con las prioridades.		
	6.1.2	Los gerentes comunican, a través de mensajes escritos o verbales, que el intercambio de conocimientos y el aprendizaje son prioritarios.		
	6.1.3	Los gerentes asignan recursos humanos, materiales y financieros para apoyar la estrategia de aprendizaje organizativo.		
	6.1.4	Los gerentes recompensan y reconocen a los integrantes del personal que ayudan a los demás, documentan y comparten el aprendizaje, e innovan.		
	6.1.5	Los gerentes muestran la manera en que se usan para tomar decisiones los datos provenientes de las tareas de supervisión y evaluación y otros procesos de aprendizaje.		
	6.1.6	Los gerentes usan activamente los procesos y las herramientas de intercambio de conocimientos.		
2. Procesos de reflexión crítica	6.2.1	El personal y la dirección reflexionan y analizan las experiencias y los datos para la toma de decisiones sobre prácticas de gestión y programas.		
	6.2.2	El personal y la dirección reflexionan regularmente sobre los proyectos, los programas y las estrategias antes, durante y después de su implementación, y documentan las lecciones aprendidas y las mejores prácticas.		
	6.2.3	La organización incorpora las lecciones aprendidas y las mejores prácticas en las prácticas organizativas y las actividades de los programas.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
3. Documentación, almacenamiento e intercambio de conocimientos	6.3.1	El personal administra activamente la base de conocimientos mediante la creación de productos basados en los conocimientos, la recopilación de productos basados en conocimientos creados externamente y la mantención de productos actualizados.		
	6.3.2	Los conocimientos documentados están en formatos que presentan la información más relevante para las audiencias objetivo.		
	6.3.3	Todo el personal accede fácilmente y contribuye a la base de conocimientos, sin importar su cargo o responsabilidad.		
	6.3.4	Hay tecnologías de almacenamiento e intercambio en vigor que son adecuadas para la ubicación, los recursos y las capacidades de los usuarios.		
	6.3.5	Los conocimientos se comparten externamente con organizaciones similares, donadores y participantes, de modo que estos puedan utilizar el conocimiento de la organización para mejorar sus prácticas.		
4. Comunidades de práctica	VI.4.1	La organización ha implementado procesos y herramientas que ayudan a los integrantes del personal a comunicarse entre ellos para pedir y proporcionar asistencia.		
	6.4.2	El personal comparte y colabora dentro de las comunidades de práctica para intercambiar información, conversar sobre los desafíos, desarrollar mejores prácticas e innovar.		
	6.4.3	El personal aplica el conocimiento adquirido a partir de las comunidades de práctica.		
	6.4.4	La organización participa activamente en redes de organizaciones similares a fin de desarrollar en forma conjunta mejores prácticas para todo el sector.		

7. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de recursos humanos es la función organizativa que se ocupa de las cuestiones relacionadas con las personas, como compensación, contratación, gestión del desempeño, seguridad, bienestar, beneficios, motivación de los empleados, comunicación, administración, capacitación y espiritualidad. La gestión de recursos humanos aplica un enfoque coherente a la gestión de los activos más valiosos de una organización: las personas que contribuyen individual y colectivamente a que la organización logre sus objetivos. Las personas de la organización deben tener las habilidades, la motivación y la oportunidad para hacer la mejor contribución a la organización que sean capaces de hacer y que la organización requiera. Ellos también tienen que estar organizados y ser capaces de relacionarse de formas que contribuyan a obtener resultados productivos.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
1. Capacidad de recursos humanos	7.1.1	La organización cuenta con personal suficiente en cantidad y calidad para ejecutar tareas y programas con éxito y alcanzar la misión de la organización.		
	7.1.2	La organización puede atraer y retener personal calificado para alcanzar sus metas.		
	7.1.3	El modelo de dotación de personal de la organización incluye una representación equitativa de los grupos de identidad de las personas a las que sirve y las comunidades en que la organización trabaja.		
	7.1.4	La organización considera las preocupaciones particulares de las mujeres y de otros grupos marginados en sus políticas y prácticas.		
	7.1.5	El personal está plenamente comprometido con la misión de la organización.		
	7.1.6	El personal piensa que la organización proporciona un entorno laboral seguro y saludable.		
	7.1.7	La organización tiene la capacidad de recursos humanos para crear programas innovadores y eficaces que satisfagan las necesidades de los destinatarios.		
2. Sistemas de gestión de recursos humanos	7.2.1	El equipo de gestión de recursos humanos está dirigido por una persona calificada y experimentada.		
	7.2.2	La organización asigna personal calificado a la gestión de cada una de sus unidades operativas principales.		
	7.2.3	Las políticas y los procedimientos de recursos humanos reflejan los valores y principios de la organización.		
	7.2.4	Las políticas y los procedimientos de recursos humanos están documentados y el personal tiene acceso a ellos.		
	7.2.5	Las políticas y los procedimientos de recursos humanos se basan en las leyes laborales locales y contienen secciones específicas para proteger los derechos de todas las personas, inclusive del acoso sexual, el nepotismo y el conflicto de intereses.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
2. Sistemas de gestión de recursos humanos (continuación)	7.2.6	Las políticas y los procedimientos de recursos humanos se aplican de manera justa y uniforme.		
	7.2.7	Las políticas y los procedimientos de la organización se supervisan y modifican regularmente, según sea necesario, con las contribuciones del personal.		
3. Reclutamiento y dotación de personal	7.3.1	Existen descripciones precisas y actualizadas de los puestos de trabajo voluntarios y de personal basados en la misión de la organización y los requisitos del puesto.		
	7.3.2	El proceso de reclutamiento está documentado y es transparente y competitivo.		
	7.3.3	Los criterios de selección del personal y de los voluntarios son compatibles con los requisitos de los puestos y las necesidades de la organización.		
	7.3.4	La organización brinda a cada nuevo miembro del personal una orientación sobre sus principios rectores, valores y programas.		
	7.3.5	Personal mantiene archivos confidenciales de cada miembro del personal, con documentación de cartas de oferta, aumentos de salario, ascensos, etc.		
	7.3.6	Todos los empleados tienen acceso a su propio archivo de personal conforme a las leyes laborales locales o a la práctica aceptada.		
	7.3.7	La organización proporciona recursos adecuados al personal para que haga su trabajo.		
	7.3.8	Las descripciones de los puestos de trabajo se analizan entre el empleado y el supervisor y se modifican según sea necesario de acuerdo con un procedimiento definido.		
4. Compensación y beneficios	7.4.1	La organización tiene un procedimiento en vigor para determinar la escala de salarios y para hacer revisiones periódicas de la escala.		
	7.4.2	Los salarios y los beneficios se basan en la misión y los principios de la organización, y buscan ser competitivos con los de organizaciones similares del país o la región.		
	7.4.3	El paquete de compensación y beneficios es acorde con las disposiciones de las leyes laborales nacionales.		
5. Sistemas de gestión del desempeño	7.5.1	El personal trabaja con los supervisores para establecer sus propios planes de trabajo y cree que los planes representan adecuadamente sus responsabilidades.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
5. Sistemas de gestión del desempeño (continuación)	7.5.2	Las metas de desempeño laboral son desafiantes y dan la oportunidad de que el personal demuestre iniciativa y creatividad.		
	7.5.3	Un sistema documentado y funcional guía la retroalimentación regular y sistemática del desempeño, las sesiones de tutoría y las evaluaciones anuales del personal y los voluntarios.		
	7.5.4	Un sistema documentado, funcional y actualizado regularmente guía los reconocimientos y las recompensas del personal y los voluntarios, incluidos los ascensos y otras recompensas.		
6. Desarrollo del personal	7.6.1	Todos los empleados sienten que tienen una oportunidad justa de obtener un ascenso.		
	7.6.2	Las oportunidades de obtener un ascenso son publicitadas e identifican claramente el trabajo y las habilidades requeridas.		
	7.6.3	La organización tiene un sistema documentado para promover el desarrollo de cada miembro del personal y mecanismos para hacer un seguimiento del uso de las nuevas capacidades.		
	7.6.4	El personal tiene un plan de desarrollo que está ligado al logro del desempeño individual y a los objetivos de la organización.		
	7.6.5	Los objetivos de desarrollo del personal incluyen oportunidades de ascenso, aprendizaje en el trabajo, tutorías y orientación de compañeros de trabajo y capacitaciones.		
	7.6.6	Todo el personal tiene a su disposición opciones de trayectoria profesional y oportunidades externas e internas para mejorar sus habilidades.		
	7.6.7	La organización tiene un presupuesto para el desarrollo y la capacitación del personal.		
7. Resolución de quejas y manejo de conflictos	7.7.1	La gerencia recibe de buen grado los aportes de una amplia gama de miembros del personal en los debates y las decisiones.		
	7.7.2	La organización usa un procedimiento documentado de presentación de quejas y resolución de conflictos que es de fácil acceso para el personal y los voluntarios.		
	7.7.3	El procedimiento de presentación de quejas y resolución de conflictos garantiza una confidencialidad razonable a las personas involucradas, y el personal y los voluntarios se sienten seguros de usarlo.		

8. GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y FÍSICOS

Los recursos financieros, para los fines de este documento, son los activos tangibles de una organización. Los activos son las propiedades que posee una compañía u organización. Cualquier objeto físico poseído que tenga valor monetario es un activo. Todas las organizaciones tienen la responsabilidad de practicar una buena administración de los recursos que sus donadores les han confiado. La buena administración conlleva lograr los objetivos de los programas de un modo costoeficiente, garantizar que existan sistemas eficaces de control interno para proteger los activos del robo o el mal uso y maximizar los beneficios derivados del uso de esos activos.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
1. Personal financiero	8.1.1	La organización asigna una cantidad suficiente de miembros del personal para desempeñar la función financiera, la cual está a cargo de un director designado que tiene la experiencia relevante y las calificaciones educativas necesarias para desempeñar ese rol.		
	8.1.2	El director de la función financiera participa en todas las decisiones que afectan los cambios de personal financiero.		
2. Sistemas financieros	8.2.1	La organización mantiene un libro mayor formal con contabilidad por partida doble.		
	8.2.2	Todas las transacciones financieras se registran en el libro mayor de contabilidad y hay un empleado que tiene la responsabilidad principal de hacerlo.		
	8.2.3	Los ciclos y los períodos contables están definidos y se siguen los procedimientos de cierre.		
	8.2.4	La organización tiene un plan de cuentas que identifica todos los activos, pasivos, ingresos y gastos por separado.		
	8.2.5	El libro mayor de contabilidad o un libro contable secundario divide en categorías todos los gastos por proyecto, actividad o departamento.		
	8.2.6	El libro mayor de contabilidad, ya sea manual o computarizado, tiene salvaguardias para mantener la integridad de los datos.		
3. Documentación y mantenimiento de registros	8.3.1	Se usan formularios de asiento estándar para registrar las recepciones y los desembolsos de efectivo y asientos de diario en el libro mayor de contabilidad.		
	8.3.2	Todos los documentos, incluidas las facturas originales y las aprobaciones, que respaldan los asientos contables se conservan en el archivo según lo exijan las leyes locales o los requisitos del subsidio, lo que sea de mayor duración.		
	8.3.3	Se usan registros de tiempo estandarizados para capturar todos los cargos de tiempo.		
4. Control interno	8.4.1	La organización tiene procesos formales para hacer pedidos, autorizar, comprar y recibir bienes y servicios, y requiere documentación estandarizada como respaldo para dichas actividades.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
4. Control interno (continuación)	8.4.2	Se obtienen y documentan varias licitaciones para las compras que superan un determinado nivel.		
	8.4.3	La organización tiene procesos formales para registrar las recepciones y desembolsos de efectivo y exige documentación estandarizada para dichas transacciones.		
	8.4.4	Todos los instrumentos financieros y de efectivo están salvaguardados físicamente en todo momento.		
	8.4.5	La organización usa una tabla de autorización de gastos que muestra los niveles de aprobación para todos los compromisos y desembolsos.		
	8.4.6	Hay signatarios designados para cada cuenta bancaria, las tarjetas de firma se conservan en archivo y todas las cuentas bancarias están a nombre de la organización.		
	8.4.7	La organización se esfuerza por separar las tareas o tiene controles adicionales en vigor cuando esa meta no es alcanzable.		
	8.4.8	La organización cumple con todos los requisitos de auditorías externas y los resultados de las auditorías se ponen a disposición de todas las partes que correspondan.		
	8.4.9	La gerencia de la organización toma medidas correctivas rápidas y adecuadas cuando se detecta un fraude.		
	8.4.10	Un empleado que no recibe ni desembolsa efectivo prepara una conciliación bancaria mensual, y este recibe la aprobación de un gerente superior.		
5. Generación de informes financieros	8.5.1	El libro mayor de contabilidad se usa como base para la generación de todos los informes financieros. Los informes financieros regulares, internos y externos, se ponen a disposición de la gerencia, los donadores y otras partes interesadas usando los formatos requeridos y conforme a plazos límite establecidos.		
	8.5.2	Finanzas y los respectivos gerentes de presupuesto deben investigar e informar a la gerencia de las variaciones significativas o los saldos inusuales que se observen durante las revisiones de los resultados reales en relación con el presupuesto.		
	8.5.3	La gerencia responde a las variaciones informadas y toma las medidas adecuadas.		
	8.5.4	El efectivo, las inversiones y las cuentas por cobrar totales de la organización han igualado o han superado a los pasivos durante los últimos tres años.		
	8.5.5	Los saldos de todas las cuentas de activos y cuentas por pagar se analizan al menos una vez por trimestre y los informes se presentan para la revisión de la gerencia.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
6. Gestión del inventario	8.6.1	La organización usa un proceso manual o documentado que especifica los requisitos de almacenamiento y mantenimiento de registros para todos los artículos inventariables.		
	8.6.2	Todos los bienes, incluidos los bienes básicos o el ganado, que la organización reciba o compre, se mantienen adecuadamente y se conservan en instalaciones de almacenamiento adecuadas y seguras.		
	8.6.3	Hay un gerente de almacén que supervisa la contabilidad, el mantenimiento y la seguridad de los bienes almacenados en el almacén.		
	8.6.4	Las instalaciones de almacenamiento están resguardadas en todo momento.		
	8.6.5	Todos los bienes almacenados se cuentan independientemente a intervalos determinados, y las diferencias significativas entre los recuentos y los registros del inventario se investigan e informan a la gerencia.		
	8.6.6	Toda la actividad del inventario, incluidos los envíos entrantes/salientes y las diferencias en los recuentos de inventario, se documentan en formularios estándar y se registran en un libro mayor del almacén.		
	8.6.7	Los informes de inventario se presentan a la gerencia de la organización y a los donadores usando formatos determinados y dentro de plazos límite establecidos.		
	8.6.8	Los informes de inventario dejan un rastro de auditoría que posibilita que los revisores rastreen toda la actividad del inventario documentada de regreso al libro contable del almacén y a otros documentos de respaldo.		
	8.6.9	El almacenamiento, el envío, la distribución y la generación de informes de los bienes donados o financiados por donadores se realizan de conformidad con los requisitos de los donadores, donde corresponda.		
7. Propiedad, planta y equipo	8.7.1	La organización tiene una política que indica las adquisiciones de propiedad que deben capitalizarse, las diversas categorías de activos, las aprobaciones necesarias para las adquisiciones y las eliminaciones, y la vida útil estimada para cada categoría de activo.		
	8.7.2	La planta y el equipo, comprados o recibidos como propiedad donada, son cargados a los gastos usando la depreciación a lo largo de su vida útil estimada.		
	8.7.3	La planta y el equipo de la organización están seguros en todo momento.		
	8.7.4	La organización mantiene registros para respaldar las adquisiciones y eliminaciones de propiedad, planta y equipo.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
7. Propiedad, planta y equipo (continuación)	8.7.5	Los activos de planta y equipo se cuentan independientemente a intervalos determinados. Los resultados de los recuentos se registran, resumen y concilian con los registros de los activos fijos. Las diferencias de recuentos se investigan y ponen a disposición de la gerencia.		
	8.7.6	La compra, el uso, el almacenamiento y la eliminación de equipo donado o financiado por donadores se realizan de conformidad con los requisitos de los donadores, donde corresponda.		
8. Gestión de cuentas por cobrar	8.8.1	Todos los importes adelantados a otras organizaciones, proveedores o empleados se contabilizan como cuentas por cobrar pendientes en el libro mayor de contabilidad de la organización.		
	8.8.2	La organización sigue una política documentada que establece cuándo vence cada tipo de cuenta por cobrar o adelanto.		
	8.8.3	La gerencia toma medidas rápidas para cobrar o resolver los saldos de las cuentas por cobrar pendientes.		
	8.8.4	Al menos una vez al trimestre, se preparan cronogramas que muestran los importes que debe cada parte y las fechas en que se adelantaron los importes, se los reconcilia con el libro mayor de contabilidad y se presentan para revisión de la gerencia.		
9. Elaboración de presupuestos	8.9.1	Todos los gerentes participan en un proceso de elaboración de presupuestos que es una parte integral del plan operativo.		
	8.9.2	El presupuesto anual muestra tanto los ingresos como los gastos proyectados y cuenta con la aprobación del Director Ejecutivo o de la junta directiva.		
	8.9.3	Los presupuestos de los proyectos existentes y las estimaciones para los proyectos propuestos se incorporan al presupuesto anual y se corrigen cuando es necesario.		
	8.9.4	Las asignaciones en el proceso de elaboración de presupuestos reflejan estrechamente las prioridades de la organización.		
	8.9.5	Si varios donadores financian un solo proyecto, los fondos y los gastos relacionados se identifican en forma separada por donador en los registros contables.		
	8.9.6	Hay sistemas para controlar el gasto presupuestario.		

9. PROGRAMAS, SERVICIOS Y RESULTADOS

Esta sección comprende los programas, los servicios y los productos que las organizaciones proporcionan a sus partes constituyentes. Estos resultados son los indicadores más sólidos del éxito y la eficacia de la organización. Las organizaciones deben utilizar sus recursos, incluida su pericia sectorial, para prestar servicios de calidad a sus partes constituyentes. Además de diseñar e implementar proyectos y programas de calidad, las organizaciones deben ser capaces de determinar y medir el impacto de esos programas. Se hace hincapié en la participación de las partes interesadas en las funciones de los proyectos, especialmente en relación con las poblaciones tradicionalmente subrepresentadas, y la participación de la comunidad.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
1. Pericia sectorial	9.1.1	Las áreas de pericia sectorial de la organización la respaldan en el logro de su misión.		
	9.1.2	La organización mantiene una base de personal adecuada de expertos sectoriales.		
	9.1.3	La organización puede acceder rápidamente a asesores externos temporales para que proporcionen servicios técnicos.		
	9.1.4	La organización es reconocida públicamente por proporcionar productos o servicios de calidad a sus partes constituyentes.		
	9.1.5	La organización colabora con otros actores de la sociedad civil para diseñar e implementar proyectos que tengan servicios complementarios.		
	9.1.6	La organización es capaz de adaptar la entrega de proyectos y servicios a las necesidades cambiantes de las partes constituyentes.		
2. Involucramiento de las partes interesadas en los proyectos	9.2.1	La organización tiene un proceso participativo y estandarizado para efectuar un análisis de las partes interesadas y el personal de los proyectos lo aplica en todos los proyectos.		
	9.2.2	Las principales partes interesadas están satisfechas con los servicios, los proyectos y los programas de la organización.		
	9.2.3	El personal de los proyectos involucra activamente a las partes interesadas en el diseño, mejoramiento y modificación del proceso de planificación e implementación.		
	9.2.4	La organización analiza y diseña proyectos basados en el impacto que causarán en las poblaciones no beneficiarias o de partes interesadas para mitigar los conflictos.		
	9.2.5	La organización colabora con las partes interesadas para optimizar el uso de los recursos naturales.		

3. Participación de la comunidad	9.3.1	La organización usa proactivamente las opiniones y comentarios que recibe de la comunidad en todas las fases del desarrollo y la gestión de los proyectos al utilizar grupos representativos de la comunidad elegidos de un modo transparente.		
	9.3.2	Los grupos comunitarios tradicionalmente subrepresentados obtienen un beneficio de las actividades de los proyectos.		
	9.3.3	Los proyectos se basan normalmente en los conocimientos y las mejores prácticas locales.		
4. Desarrollo de programas	9.4.1	El personal usa un método organizativo específico para diseñar e implementar proyectos.		
	9.4.2	Los proyectos diseñados e implementados por el personal respaldan la misión, la estrategia y los principios de la organización.		
	9.4.3	La organización usa modalidades participativas y una estrategia de sostenibilidad en los proyectos para elevar el sentido de propiedad de la comunidad.		
	9.4.4	La organización documenta y hace cumplir un estándar que garantiza que los proyectos no hagan daño. Las comunidades o poblaciones a las que se sirve se encuentran mejor que sin la intervención.		
	9.4.5	Los proyectos desafían las estructuras sociales que limitan la participación plena, los derechos o la dignidad de las personas marginadas.		
	9.4.6	Según corresponda, la organización aplica una sólida gestión de los recursos naturales en sus intervenciones.		
	9.4.7	Según corresponda, la organización respalda las habilidades de los actores de la sociedad civil para abogar por el cambio social en sus intervenciones.		
	9.4.8	La organización transversaliza la equidad de género en el diseño de programas.		

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	NIVEL DE LOGRO	NIVEL DE PRIORIDAD
5. Diseño e implementación de proyectos	9.5.1	El personal elabora propuestas lógicas y bien escritas usando el lenguaje del donador.		
	9.5.2	El personal elabora documentos de síntesis que proporcionan la información requerida por los donadores.		
	9.5.3	El personal presenta propuestas oportunas y que se ajustan a los requisitos (y documentos de síntesis según se soliciten) a los donadores.		
	9.5.4	El personal desarrolla objetivos para los proyectos que están orientados a los resultados (resultados/impacto) en lugar de impulsados por aportes o actividades.		
	9.5.5	El personal elabora propuestas, presupuestos y notas de presupuesto simultáneamente y el borrador es revisado por pares, quienes dan sus comentarios para mejorarlo.		
	9.5.6	La organización desarrolla indicadores de resultados e impacto para sus proyectos.		
	9.5.7	La organización controla el progreso en función de los indicadores de impacto.		
6. Supervisión, evaluación y generación de informes	9.6.1	La organización tiene sistemas de supervisión y evaluación bien diseñados que entregan información cuantitativa y cualitativa clara y un análisis de los procesos y resultados de los programas en relación con las metas y los objetivos de los programas.		
	9.6.2	La gerencia supervisa, evalúa y genera informes de los proyectos de modo sistemático.		
	9.6.3	La organización usa la información reunida a partir de las evaluaciones para desarrollar proyectos más sostenibles.		
	9.6.4	La organización usa lo que aprende a partir de las evaluaciones intermedias para modificar su estrategia de proyectos con el fin de alcanzar de mejor modo las metas y los objetivos.		
	9.6.5	La organización mide el impacto de sus servicios en los participantes hombres y mujeres.		
	9.6.6	El personal del proyecto efectúa evaluaciones continuas de discrepancias en la habilidad de los programas existentes para satisfacer las necesidades de los destinatarios y hace ajustes según sea necesario.		
7. Calidad de los servicios	9.7.1	La organización mide la calidad de los servicios que proporciona. Los servicios prestados llegan a los participantes objetivo de los proyectos.		
	9.7.2	La organización recopila y usa las opiniones y comentarios de los participantes de los proyectos sobre la calidad de los servicios para mejorarlos.		
	9.7.3	La calidad de la entrega de los servicios ayuda a la organización a lograr sus estrategias y su misión.		

10. INTEGRACIÓN DE LA IGUALDAD ENTRE LOS GÉNEROS[12]

Los Principios Rectores de CRS, inspirados en la Doctrina Social Católica, obligan a CRS a promover las relaciones justas entre todas las personas velando por que los hombres, las mujeres, las niñas y los niños tengan la posibilidad, la capacidad, la voz y el apoyo que necesitan para alcanzar su pleno potencial y reducir las disparidades y los desequilibrios, incluidos los que existen entre los hombres y las mujeres. Además, la visión de CRS del Desarrollo Humano Integral destaca la necesidad de transformar las estructuras y los sistemas injustos de la sociedad, garantizando la plena participación en la vida social, económica, política y cultural, incluido el justo equilibrio de los derechos y responsabilidades de cada uno en las relaciones en las que intervienen hombres, mujeres, niños y niñas dentro de las familias, las comunidades y la sociedad.

Reconocemos que para lograr un cambio sostenible y eficaz en las sociedades y las comunidades en las que trabajamos hay que promover relaciones adecuadas tanto dentro de las estructuras organizacionales como en la programación, por lo que esta sección del HOCAI se compone de dos subsecciones. La primera se concentra en la igualdad entre los géneros en las dimensiones organizacionales (las políticas y su aplicación; la dotación de personal; la contratación; la promoción y la retención; el entorno laboral y el liderazgo) y la segunda se enfoca en la igualdad entre los géneros en las dimensiones de la programación (la planificación, el diseño y la ejecución de los programas; el seguimiento y la evaluación; y el aprendizaje).

Cuando se aplique la sección 10 con socios de la Iglesia católica, puede ocurrir que los enunciados observables 10.2.2 y 10.2.3 sean difíciles de completar debido a la doctrina que reserva ciertos puestos a los clérigos de sexo masculino. Si, tras deliberación, se considera que no corresponde aplicar estos enunciados a un socio de la Iglesia, se puede marcar “N/A - No se aplica”.

12 Si el socio entrevistado estima que la terminología “igualdad entre los géneros” es tan polémica que podría impedir que se siguiera aplicando esta sección, el personal puede denominar esta herramienta de la siguiente manera: “Promoción de las relaciones justas entre los hombres, las mujeres, los niños y las niñas”.

COMPONENTE		ÁREA DE CAPACIDAD	GRADO DE CONSECUCIÓN	NIVEL DE
10.1. Dimensiones organizacionales: las políticas y su aplicación	10.1.1	La organización cuenta con una política o una estrategia documentada en materia de igualdad entre los géneros.		
	10.1.2	La organización cuenta con una política documentada en materia de igualdad de oportunidades.		
	10.1.3	La organización dispone de modalidades de trabajo flexibles (por ejemplo, trabajo a domicilio/ trabajo a distancia, horario de trabajo alternativo, etc.).		
	10.1.4	La organización cuenta con una política documentada en materia de permiso por maternidad.		
	10.1.5	La organización cuenta con una política documentada en materia de permiso parental.		
	10.1.6	La organización cuenta con una política documentada para permitir al personal ocuparse de sus hijos u otros dependientes.		
	10.1.7	La organización cuenta con una política documentada en materia de prevención y sanción del acoso, incluido el acoso sexual.		
	10.1.8	La organización cuenta con una política documentada en materia de prevención y sanción del acoso, incluido el acoso sexual.		

10.2. Dimensiones organizacionales: dotación de personal, contratación, promoción y retención	10.2.1	El personal de la organización se compone de una proporción equitativa de hombres y mujeres.		
	10.2.2	Las mujeres y los hombres están representados por igual en el equipo de administración superior de la organización.		
	10.2.3	La organización cuenta con estrategias proactivas para mejorar la proporción de hombres y mujeres en su dotación de personal, en particular a nivel de la administración superior.		
	10.2.4	En los procesos de contratación se evalúa la sensibilidad de los candidatos con respecto al género (se incluyen las cuestiones de género en las entrevistas laborales para comprender las actitudes y la experiencia de los candidatos con relación al género) y se toman las decisiones de contratación en consecuencia.		
	10.2.5	El personal masculino y femenino —tanto de operaciones como de programas— ha sido capacitados en materia de igualdad entre los géneros.		
	10.2.6	En los últimos cinco años la organización ha llevado a cabo un análisis de la igualdad de salarios, para evaluar las posibles disparidades entre los salarios de los funcionarios hombres y mujeres, tras el cual realizó los ajustes necesarios.		
	10.2.7	Hay miembros del personal (por ejemplo, asesores en materia de género con responsabilidad de género en el título de su puesto o puntos focales de género con responsabilidad de género en sus planes de desarrollo del desempeño) a quienes se les asigna la responsabilidad formal de incorporar o defender la integración y la igualdad entre los géneros.		
10.3. Dimensiones organizacionales: entorno laboral y liderazgo	10.3.1	Las instalaciones de la organización son aptas para el personal tanto masculino como femenino (por ejemplo, baños y espacios de oración separados, sala designada para la lactancia, etc.).		
	10.3.2	El personal masculino y femenino participa por igual en las reuniones y los procesos de toma de decisiones de la organización.		
	10.3.3	El personal de ambos sexos recibe y aprovecha oportunidades de formación y desarrollo profesional de manera equitativa.		
	10.3.4	Los dirigentes o los principales gerentes de la organización respetan los diferentes estilos de trabajo, incluida la manera en que los hombres tienden a trabajar y la manera en que las mujeres tienden a trabajar.		
	10.3.5	Los dirigentes o los principales gerentes de la organización toman en serio las cuestiones y los desafíos relacionados con la igualdad entre los géneros y discuten abiertamente sobre estos temas.		
	10.3.6	Los dirigentes o los principales gerentes de la organización promueven y adoptan comportamientos que tienen en cuenta la perspectiva de género, sobre todo en lo que respecta al lenguaje utilizado y la adecuación de los chistes y los comentarios entre los miembros del personal.		

10.4. Dimensiones de la programación: planificación, diseño y ejecución de programas	10.4.1	Los análisis de género se realizan sistemáticamente durante la fase de diseño de un proyecto e incluyen un examen de las funciones y las responsabilidades de género; las disparidades en el acceso a los recursos y el control de los mismos; y las funciones asociadas al género en los procesos de toma de decisiones.		
	10.4.2	Los proyectos abordan las disparidades de género en las funciones y las responsabilidades, el tiempo, el control de los recursos, el poder en la toma de decisiones y las normas socioculturales no equitativas y benefician a las mujeres, los hombres, las niñas y los niños de manera equitativa.		
	10.4.3	El diseño y la ejecución de los proyectos incluyen medidas de mitigación de las consecuencias negativas imprevistas, como la violencia de género y el aumento de la carga de trabajo de mujeres y niñas.		
	10.4.4	En todos los proyectos se presupuestan actividades específicamente para temas de género (por ejemplo, análisis de género, actividades de cambio de comportamiento social relacionado con el género, capacitación en materia de género, habilidades de liderazgo y negociación para mujeres, tecnologías de ahorro de tiempo y trabajo, etc.).		
10.5. Dimensiones de la programación: seguimiento, evaluación y aprendizaje	10.5.1	Todos los datos recopilados para los proyectos se desglosan por sexo y edad durante los procesos de recopilación, análisis y presentación de informes.		
	10.5.2	El sistema de seguimiento y evaluación del proyecto incluye indicadores que tienen en cuenta la perspectiva de género para observar los cambios en las disparidades de género, en particular en las funciones y las responsabilidades, el tiempo, el acceso a los recursos y el control de los mismos, el poder en la toma de decisiones y para hacer un seguimiento de las consecuencias imprevistas.		
	10.5.3	Se evalúan los efectos de los proyectos en las relaciones y la igualdad entre los géneros (por ejemplo, en qué medida las intervenciones de los proyectos han repercutido de manera positiva en los resultados de la igualdad entre los géneros, los cambios en el poder de toma de decisiones, la identificación de consecuencias imprevistas, etc.).		
	10.5.4	Las lecciones aprendidas y las buenas prácticas con relación al género se compilan, se documentan y se comparten sistemáticamente durante la ejecución del programa y con posterioridad a ella.		

GLOSARIO

Identidad y gobernanza

Misión

Propósito primordial de una organización, en línea con los valores o las expectativas de las partes interesadas.

Visión

Estado futuro deseado; la aspiración de la organización. La atención y el enfoque de los miembros de la organización deben ser atraídos hacia la visión.

Partes constituyentes

Individuos, grupos e instituciones que forman el universo de la organización y tienen una importancia que deriva de su influencia en el desarrollo de la organización.

Constitución/Estatuto

El conjunto de principios y reglamentaciones que rigen una organización, especialmente en lo que respecta a los derechos de las partes interesadas con las que interactúa o a las que rige.

Valores

Ideales a los que aspiran las personas de la organización.

Gobernanza

Combinación de procesos y estructuras implementada por la junta directiva con el fin de dar forma, dirigir, gestionar y supervisar las actividades de la organización hacia el logro de sus objetivos[1].

Estrategia y planificación

Plan estratégico

Un documento que abarca varios años y que una organización usa para alcanzar su misión y alinear la estructura de su organización y presupuesto con las prioridades y los objetivos organizativos. Un plan estratégico aborda cuatro preguntas: ¿Dónde estamos ahora? ¿Dónde queremos estar? ¿Cómo llegaremos a eso? ¿Cómo medimos nuestro progreso?

Plan operativo

Un subconjunto de un plan estratégico que describe las maneras a corto plazo en que se implementará el plan estratégico, normalmente durante un período de un año. El plan operativo es la base y la justificación de un presupuesto operativo anual. Los planes operativos generalmente contienen objetivos, actividades, estándares de desempeño, resultados deseados, requisitos

1 Institute of Internal Auditors. (2011). The Role of Internal Auditing in Governance, Risk and Compliance.

de dotación de personal y recursos, cronogramas de implementación y un proceso para supervisar el progreso.

Estrategia de salida

Plan que describe la manera en que un programa propone retirar todos o parte de sus recursos mientras garantiza que el logro de las metas del programa no está en peligro y que el progreso hacia dichas metas continúa.

Gestión general

Cumplimiento normativo

Dentro de los límites establecidos por la ley y las interpretaciones jurídicas, las leyes por las cuales un empleador debe alinear las prácticas con las reglamentaciones estatales, federales y locales.

Requisitos de cumplimiento

Lista de elementos que se exigen a una organización como condición por haber recibido un subsidio federal.

Gestión de riesgos

Término general que describe el proceso de analizar el riesgo en todos los aspectos de la gestión, las operaciones y el desarrollo de estrategias para reducir la exposición a dichos riesgos.

Plan de contingencia

Plan concebido para una situación específica en que las cosas podrían salir mal. A menudo, las organizaciones que quieren estar preparadas para situaciones que podrían suceder formulan planes de contingencia. En ocasiones, se los llama *plan de respaldo, plan para el peor de los casos o plan B.*

Relaciones externas y asociaciones

Defensoría

Acto o proceso de abogar o defender; respaldar

Coalición

Grupo de organizaciones que comparten diferentes recursos y acuerdan trabajar para cumplir con una agenda o fortalecer una misión específica a través del trabajo conjunto en el transcurso de un período de tiempo específico.

Red

Grupo de individuos u organizaciones que comparte puntos claramente identificados y se reúne para intercambiar información o realizar actividades conjuntas.

Alianza

Asociación para profundizar los intereses comunes de los miembros.

Socios

Organizaciones que están en una relación de compromiso mutuo, creado sobre la base de una visión y un espíritu de solidaridad compartidos.

Sostenibilidad

Sostenibilidad organizativa

La habilidad de gestionar continuamente las fuerzas externas e internas de un modo que preserve o recree las estructuras organizativas principales que se necesitan para lograr la misión de la organización.

Sostenibilidad financiera y de recursos

La habilidad de gestionar continuamente los cambios en la entrada de recursos y los sistemas de gestión financiera de un modo que preserve o recree los sistemas organizativos principales y la habilidad de programas actividades.

Sostenibilidad programática

La habilidad de gestionar continuamente los cambios en los programas de un modo que preserve o recree los sistemas y las estructuras que se necesitan para poder programar actividades.

Sostenibilidad política

La habilidad de gestionar continuamente los cambios en la imagen pública, las redes funcionales, la credibilidad profesional y la legitimidad ante la comunidad servida y las partes interesadas de un modo que preserve o mantenga la habilidad de lograr la misión de la organización.

Aprendizaje organizativo

Mejor práctica

Técnica, metodología, proceso o actividad cuya eficiencia y eficacia para alcanzar un resultado deseado con confiabilidad ha sido comprobada.

Comunidad de práctica

Grupo de personas que aprenden juntas, centrándose en un interés profesional común, al compartir información y experiencias, resolver problemas y desarrollar prácticas innovadoras o mejores prácticas. También se conoce como *comunidad de conocimientos.*

Proceso de reflexión crítica

Método de reflexión y análisis que transforma la información y la experiencia en conocimientos útiles. Las lecciones aprendidas pueden así convertirse en la base

para tomar decisiones operativas y programáticas. Entre los ejemplos, se incluyen revisiones periódicas de los proyectos, reflexiones de la asociación, revisiones después de la acción y evaluaciones intermedias y finales.

Producto basado en los conocimientos

Documentación escrita o en otro formato que contiene información que se usa para intercambio y aprendizaje. Entre los ejemplos, se incluyen los estudios de caso, los documentos de aprendizaje, los manuales de capacitación y los informes audiovisuales.

Base de conocimientos

Colección de conocimientos documentados en continua evolución de una organización que es fundamental para que esta lleve adelante sus funciones. Una base de conocimientos se cimenta en la experiencia y la pericia, debe ser de fácil acceso para todo el personal y estar organizada de un modo tal que sea significativo para ellos.

Procesos de aprendizaje

La práctica mediante la cual un individuo, un grupo o una organización obtienen conocimientos. Entre los ejemplos, se incluyen la supervisión, las valoraciones, las evaluaciones y las revisiones después de la acción.

Procesos y herramientas de intercambio

Mecanismos que ayudan a un grupo de personas a intercambiar información, habilidades o pericia. Entre los ejemplos de los procesos de intercambio, se incluyen la reflexión crítica, la asistencia entre pares, las tutorías y las visitas de aprendizaje. Entre los ejemplos de herramientas de intercambio, se incluyen las tecnologías como el correo electrónico y las listas de correo electrónico, el software de grabación digital, los sitios web interactivos y los blogs. También vea: *Tecnologías de almacenamiento e intercambio.*

Tecnologías de almacenamiento e intercambio

Dispositivos que hacen posible el almacenamiento de información y conocimientos registrados, y el acceso a estos. Entre los ejemplos, se incluyen las unidades compartidas, Internet (sitios web), Intranets, bases de datos, teléfonos celulares, grabaciones audiovisuales electrónicas y bibliotecas de documentos electrónicos o impresos.

Gestión de recursos humanos

Personal

El aspecto de la gestión de recursos humanos que concierne a la dotación de personal, la orientación y el bienestar (emocional y físico) de los empleados de una organización.

Manual de políticas y procedimientos de recursos humanos

Documento que establece las políticas y los procedimientos relacionados con la gestión de las cuestiones de personal de una organización.

Política

Introducción y documentación formales de las pautas de sentido común y cortesía, elaboradas por la gerencia o las partes interesadas de una organización. Establece límites claros para empleados y empleadores con respecto a una variedad de cuestiones que pueden surgir dentro del contexto del entorno laboral.

Compensación

Incentivos adicionales aparte del salario y los sueldos que una organización proporciona para atraer y retener a empleados de calidad. Los paquetes de compensación habitualmente varían entre organizaciones o, incluso, entre industrias, y podrían incluir cobertura de seguro (salud, vida, accidentes), licencia extendida, planes de jubilación o pensión, respaldo educativo, etc.

Nepotismo

Práctica en la que una persona en un puesto de autoridad muestra preferencia por aquellas personas con las que tiene una relación por sangre, matrimonio o alguna otra conexión filial, sin importar su nivel de destrezas, habilidad o algún otro criterio objetivo, especialmente en lo que respecta a la contratación, la administración de beneficios, la disciplina o el ascenso del personal de una organización.

Grupos de identidad

Los diferentes subgrupos sociales o culturales que existen en el entorno o el contexto geográfico de una organización. Dichas agrupaciones pueden estar basadas en la raza, la religión, el género, la ciudadanía, la clase, la casta, etc.

Gestión de recursos financieros y físicos

Activo

Toda propiedad poseída que tenga valor monetario o de intercambio.

Capitalizar

Registrar adquisiciones de propiedad como activos porque tienen uso y valor a largo plazo (más de un año).

Instrumentos de efectivo

A los fines de esta herramienta, este término se refiere al papel moneda, cheques, documentos de autorización de transferencia bancaria, monedas y pedidos escritos o promesas de pago que sean pagaderas al portador.

Contabilidad por partida doble

El uso del equilibrio entre el debe y el haber para registrar cada transacción financiera. El debe y el haber se usan de la siguiente manera:

CLASIFICACIÓN	DEBE	HABER
Activo	Aumento	Disminución
Pasivo	Disminución	Aumento
Ingreso	Disminución	Aumento
Gasto	Aumento	Disminución
Activos netos (patrimonio neto)	Disminución	Aumento

Instrumentos financieros

Órdenes escritas o promesas de pagar sumas de dinero.

Libro mayor de contabilidad

El libro de asiento final para registrar las transacciones financieras de una entidad.

Riesgo asegurable

Riesgo por el cual un importe en dólares expuesto a potenciales daños o pérdidas puede ser estimado lógicamente y para el cual puede obtenerse protección contra ese posible suceso a un costo razonable para la organización.

Control interno

El proceso, influido por la junta de directores, la gerencia y otro personal de una entidad, que está diseñado para proporcionar un aseguramiento razonable respecto del logro de los objetivos en las siguientes categorías:

Eficacia y eficiencia de las operaciones

Confiabilidad de los informes financieros

Cumplimiento de las leyes y reglamentaciones vigentes

Inventario

Bienes tangibles no duraderos o ganado que se tiene para consumo en el transcurso normal de la actividad empresarial, para distribución a los participantes de los programas o para reventa.

Propiedad, planta y equipo

La propiedad tangible y duradera de una entidad que tiene un beneficio a largo plazo. También se conoce como activos fijos. (Para CRS, los activos fijos son aquellos activos que tienen una vida útil de tres años o más y que cuestan US$ 5.000 o más).

Cuentas por cobrar

Importes que otras partes deben

Programas, servicios y resultados

No hacer daño (Do no harm)

Marco de análisis contextual elaborado por Mary Anderson de Collaborative for Development Action (CDA), Inc. El marco se utiliza para asegurarse de que los proyectos no dañen de modo no intencional a los participantes de programas o grupos constituyentes.

Sectorial

Hace referencia a un área de trabajo programática. Un sector es un área de un programa, como la creación de paz, el agua y la salubridad, o la educación.

Resultado

El resultado de una actividad específica. Una actividad de capacitación logrará un resultado de 200 personas capacitadas en un nuevo conocimiento. CRS define el resultado como “los bienes, los servicios, los conocimientos, las habilidades, las actitudes, el entorno posibilitador o las mejoras de las políticas que no solamente son entregados por el proyecto (como resultado de las actividades emprendidas), sino que también son recibidos de un modo demostrable y eficaz por los participantes objetivo del programa y los participantes”.

Impacto

Medida del cambio duradero que tuvo un proyecto sobre un grupo constituyente. Esta medida no rastrea si se ha logrado una actividad específica; en lugar de esto, mide si una actividad realizada tuvo como resultado un cambio duradero.

Abogar

Habilidad de un grupo de hablar a favor, respaldar o recomendar un curso de acción en un foro público.

Transversalización de género

Una estrategia aceptada mundialmente para promover la igualdad de género. La transversalización implica asegurar que las perspectivas del género y la atención a la meta de la igualdad de género sean partes centrales de todas las actividades, incluidos la defensa/el diálogo, la planificación, implementación y supervisión de programas, y la evaluación.

Proyecto

Conjunto de acciones planificadas e interrelacionadas que logran

objetivos definidos dentro de un presupuesto dado y un período de tiempo específico.

Programa

Sistema de servicios, oportunidades o proyectos diseñados para satisfacer una necesidad social.

Partes interesadas

Individuos, grupos e instituciones que son importantes para el éxito del proyecto, o que ejercen una influencia sobre este.

Análisis de las partes interesada

Análisis de las necesidades de las partes interesadas clave en el diseño y la implementación del proyecto. Ayuda a identificar cuidadosamente quiénes son importantes para el proyecto y su nivel de interés o influencia.

Participante de proyecto

Persona que participa en un proyecto. Esta persona puede ser un beneficiario del proyecto, quien recibe servicios o usa productos desarrollados durante el proyecto, como un niño que recibe una comida caliente en la escuela por asistir. Del mismo modo, un participante de un proyecto puede ser alguien que está involucrado en el proyecto pero que no recibe un beneficio directo, como los maestros involucrados en supervisar la asistencia de los alumnos en un proyecto educativo con ayuda alimentaria.

Desarrollo humano

Se refiere al proceso biológico, psicológico y económico de alcanzar la madurez. También se refiere a la calidad de vida o al estándar de vida de un grupo o una población dada.

Beneficiario

Persona que recibe un beneficio directo por participar en un proyecto.

Integración de la igualdad entre los géneros

Acceso y control

Se entiende por “acceso” la posibilidad de utilizar un recurso. El “control” es el poder de decidir de qué manera se utiliza un recurso y quién tendrá acceso a él. Comprender quién tiene acceso a los recursos y quién ejerce control sobre ellos puede ayudar a determinar las oportunidades que usan un recurso para obtener más beneficios. También se puede saber si las mujeres o los hombres tienen acceso a los recursos, quién controla su utilización y quién controla los beneficios del uso de los recursos del hogar (o de la comunidad). Tener acceso significa simplemente que usted

puede utilizar un recurso, pero no indica nada del control que ejerce sobre él. Por ejemplo, puede ocurrir que las mujeres tengan cierto grado de acceso a los procesos políticos locales, pero escaso control o influencia en lo que respecta a los temas que se discuten y las decisiones definitivas. La persona que controla un recurso es quien, en última instancia, puede tomar decisiones respecto de su utilización. A menudo las mujeres tienen acceso a los recursos, pero no control sobre ellos.

(En la Estrategia Global de Género de CRS se cita la presentación de Asociadas por lo justo (JASS), "Access to and Control of Resources" (el acceso a los recursos y el control sobre ellos), realizada en la Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo, Foro Internacional, Estambul (Turquía), del 19 al 22 de abril de 2012).

Género

Hace referencia a ambos sexos, femenino y masculino, en el contexto de la sociedad. Los roles de género pueden verse afectados por factores como el origen étnico, la clase social, la raza, la edad y la religión. Estos roles pueden variar ampliamente dentro de una cultura y entre ellas y suelen evolucionar con el tiempo. A menudo, estas características determinan la identidad, la condición y las relaciones de poder entre los miembros de una sociedad o una cultura. En cambio, el sexo de una persona se refiere a la identidad biológica de varones y mujeres, manifestada principalmente por nuestras características físicas.
(Estrategia Global de Género de CRS).

Violencia de género

Es la violencia dirigida contra una persona debido a su género o sexo, tanto en la vida pública como privada. Incluye actos que infligen daños o sufrimientos de índole física, mental o sexual, amenazas de cometer esos actos, coacción y otras formas de privación de la libertad. Si bien las mujeres y los hombres, los niños y las niñas pueden ser víctimas de violencia de género, las mujeres y las niñas son las principales víctimas.
(Estrategia Global de Género de CRS).

Análisis de género

Estudia las diferencias en las vidas de mujeres y hombres, entre ellas las que conducen hacia una desigualdad social y económica para las mujeres. Se trata de una herramienta que permite recopilar sistemáticamente datos que puedan utilizarse para analizar esas diferencias, los distintos niveles de poder que detentan, sus diferentes necesidades, las limitaciones y las oportunidades, así como las repercusiones de esas diferencias en sus vidas. Estos conocimientos se aplican posteriormente la formulación de

políticas y la creación de servicios sociales con el objetivo de abordar las desigualdades y las diferencias de poder entre hombres y mujeres. (Estrategia Global de Género de CRS).

Ceguera de género

Se refiere a las políticas y los programas que ignoran por completo las consideraciones de género y están diseñados sin basarse en un análisis previo del conjunto de funciones económicas, sociales y políticas definidas culturalmente; las responsabilidades; los derechos; las prerrogativas; las obligaciones y las relaciones de poder asociadas al hecho de ser mujer u hombre; y las dinámicas entre hombres y mujeres, niños y niñas.
(IGWG, consultado el 10 de enero de 2018 en https://www.igwg.org/training/programmatic-guidance/)

Disparidades de género

Se trata de las desigualdades que existen entre hombres y mujeres en los hogares, las comunidades y los países. Las diferencias entre la situación de las mujeres y los hombres y su acceso diferencial a los activos, los recursos, las oportunidades y los servicios.
(Adaptado del capítulo ADS 205 de la descripción del análisis de género de USAID)

Igualdad de género

Refleja la preocupación de que las mujeres y los hombres, los niños y las niñas tengan las mismas oportunidades, los mismos recursos y derechos y el mismo acceso a bienes y servicios que una sociedad valora; también la capacidad de elegir y trabajar en asociación. La igualdad de género también significa igual responsabilidad en lo que respecta a la carga de trabajo y la energía consumida dentro de nuestra capacidad individual de cuidar a familias y comunidades. La igualdad de género no significa que los hombres y las mujeres, los niños y las niñas sean iguales, sino que sus oportunidades y posibilidades en la vida son iguales y que las diferencias que existen en sus talentos, sus habilidades, intereses, ideas, etcétera serán valoradas por igual.
(Estrategia Global de Género de CRS)

Integración de los géneros

Implica identificar y abordar las diferencias y las desigualdades de género en el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de todo programa y proyecto. Dado que las funciones y las relaciones de poder entre hombres y mujeres afectan a las modalidades de realización de una actividad, es esencial que los planificadores de proyectos y actividades aborden estas cuestiones durante todo el ciclo de vida de un programa

o proyecto. USAID utiliza la expresión “integración de los géneros” en la planificación y la programación tanto de desarrollo como humanitaria.
(En la Estrategia Global de Género de CRS se cita el documento Guide to Gender Integration and Analysis: Additional Help for ADS Chapters 201 and 203 de USAID. Washington, DC: USAID, 2010).

Enfoque de género

Se trata de una estrategia para promover y lograr la igualdad de género. Implica incorporar las preocupaciones, necesidades y experiencias tanto de mujeres como de hombres como parte integral del proceso de garantizar que las perspectivas de género y la atención al objetivo de igualdad de género sean primordiales en todas las actividades, tales como la formulación de políticas, la investigación, la promoción y el diálogo, la legislación, la asignación de recursos y la planificación, la ejecución y el seguimiento de programas y proyectos. No constituye un fin per se, sino una estrategia y un enfoque utilizado como medio para alcanzar el objetivo de igualdad de género.
(En la Estrategia Global de Género de CRS se cita el documento Concepts and definitions de ONU Mujeres: entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. Consultado el 25 de mayo de 2013. http://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsandefinitions.htm.)

Relaciones de género

Se ocupan de las modalidades de distribución del poder entre las mujeres y los hombres, las niñas y los niños. Las relaciones de género son relaciones simultáneas de cooperación, conexión, apoyo mutuo y de conflicto, separación y competencia, de diferencia y desigualdad. Crean y reproducen diferencias sistémicas. Definen el modo en que se distribuyen las responsabilidades y las cargas de trabajo y el modo en que se atribuye un valor a cada una de ellas. Las relaciones de género varían de acuerdo con el tiempo y el lugar, y entre diferentes grupos de personas. También varían según otras relaciones sociales tales como la clase, la raza, el origen étnico y la discapacidad.
(Estrategia Global de Género de CRS).

Roles y responsabilidades de género

Es la determinación de los roles y las responsabilidades que se atribuyen a los hombres y las mujeres sobre la base de las normas socioculturales (género), incluidas las actividades productivas (por ejemplo, actividades que generan ingresos) y actividades reproductivas (no remuneradas). En muchas sociedades, por ejemplo, el papel reservado a la mujer en función de su género es el de cuidar a los niños, cocinar y limpiar para la familia,

mientras que el papel del hombre en función de su género es percibir ingresos para cubrir las necesidades financieras de la familia.
(Adaptado de ADS 205 de USAID).

Con perspectiva de género

Los programas que tienen en cuenta la perspectiva de género reconocen las necesidades y las realidades específicas de las mujeres y los hombres, los niños y las niñas sobre la base de la construcción social de los roles de género y responden en consecuencia. Este nivel de conciencia puede estar fundamentado en un análisis sólido de género en el que se han observado las ventajas específicas de hombres y mujeres y se ha evaluado cómo adaptar sus funciones y necesidades diferentes.
(Estrategia Global de Género de CRS).

Análisis de la igualdad de salarios

Este análisis permite comprender si la remuneración (salarios) en una organización se ve afectada por los factores que usted desea (por ejemplo, el tipo de trabajo, la ubicación) o por los factores que usted no desea (por ejemplo, el género, la raza o el origen étnico). También puede ayudar a poner de manifiesto tendencias entre los grupos, así como ciertos datos atípicos. Por ejemplo, la clasificación de los puestos según el tipo y el sexo podría poner de manifiesto si los hombres y las mujeres perciben salarios similares por tareas similares.
(Adaptado de Society for Human Resource Management; consultado el 10 de enero de 2018 en https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/compensation/Pages/PayEquityStudy.aspx)

Acoso sexual

Las insinuaciones sexuales desagradables, las peticiones de favores sexuales y otras conductas de tipo verbal o físico de naturaleza sexual constituyen acoso sexual cuando dicha conducta afecta explícita o implícitamente el empleo de una persona, interfiere indebidamente en el rendimiento laboral de una persona o crea un entorno laboral intimidatorio, hostil u ofensivo. El acoso no tiene que ser de índole sexual, también puede incluir comentarios ofensivos sobre el sexo de una persona.
(CRS Sede/RR.HH. Sexual Harassment in the Workplace Guidance, abril de 2017)

Estrategias y tecnologías de ahorro de tiempo y trabajo

Son las tecnologías, las estrategias, las prácticas y las técnicas que podrían ayudar a abordar las limitaciones de tiempo y trabajo, especialmente de las mujeres, cuyas jornadas laborales tienden a ser

más extensas que las de los hombres. Entre ellas pueden destacarse estufas de cocina mejoradas, mecanismos de recolección de agua pluvial y dispositivos intermedios de transporte que pueden reducir el tiempo que las mujeres dedican a los quehaceres domésticos, como la recolección de leña y agua; azadas, sembradoras y trituradores mejorados que permitan aumentar la productividad de sus tareas agrícolas; técnicas mejoradas como la agricultura de conservación, que puede reducir el tiempo necesario para tareas que requieren mucha mano de obra, como el deshierbe; y ralladores de yuca, prensas de semillas oleaginosas y otros equipos de procesamiento de alimentos que pueden ayudarlas a percibir más ingresos en menos tiempo y con menos esfuerzo.
(Lightening the Load: Labour-saving Technologies and Practices for Rural Women del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola 2010).

APÉNDICE 1

EJEMPLO DE ESQUEMA DE TÉRMINOS DE REFERENCIA[13]

Perfil organizativo (mandato, historia, marco operativo, participantes objetivo de los programas, financiamiento, resultados logrados)

Consideraciones generales (contexto mundial, regional o nacional; avances que tienen un impacto en el entorno externo)

Motivos para que la organización realice una evaluación de las capacidades organizativas (objetivos de la evaluación, gestión de riesgos, oportunidad de aprendizaje, otros valores agregados)

Alcance y enfoque (cuestiones amplias y específicas que se han de evaluar)

Participación (mapeo de la participación por parte del personal, voluntarios, miembros de la junta directiva)

Participación de las partes interesadas (mapeo de la participación por parte de los participantes de programas, donadores, socios, otras partes interesadas)

Rendición de cuentas y responsabilidades (delinear la diferencia entre los roles del equipo gerencial y el equipo de evaluación de la organización)

Proceso de evaluación de las capacidades organizativas (indicios generales de cómo se llevará a cabo la evaluación; plan de trabajo)

Requisitos de informe (esquema del informe)

Productos finales (marcos de tiempo para la entrega del plan de trabajo y el informe; generación continua de informes sobre el proceso)

Calificaciones del equipo de evaluación (experiencia, pericia, habilidades lingüísticas)

13 Fuente: Agencia de Desarrollo Internacional Canadiense (2006). Organization Assessment Guide. Gatineau, Quebec.

APÉNDICE 2

FORMATO DE PLAN DE ACCIÓN

Para cada enunciado de problema, elaborar un objetivo y luego llenar el cuadro con los detalles específicos de cómo se logrará el objetivo.

Enunciado del problema:

Objetivo:

ACTIVIDADES	MODALIDAD	MARCO DE TIEMPO	PERSONAS RESPONSABLES	RECURSOS	S Y E	DEFENSOR DE LA IDEA

Enunciado del problema: descripción de la debilidad organizativa identificada

Objetivos: específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y oportunos (SMART); un comentario conciso acerca de lo que se espera lograr con la iniciativa de mejoramiento y fortalecimiento de la capacidad, y la forma en que la organización está determinada a implementar el mejoramiento[14].

Actividades: los pasos, o las actividades específicas, que se realizarán para lograr cada objetivo

Modalidad: el proceso que se usará en el fortalecimiento de la capacidad, como entrenamiento, reestructuración de la capacitación o compras de software

Marco de tiempo: el lapso de tiempo y los plazos límite para cada acción

Personas responsables: los individuos o las unidades de trabajo responsables de implementar las actividades

Recursos: los recursos humanos, financieros y materiales que se necesitan para lograr cada objetivo

S y E: indicadores de supervisión y evaluación para evaluar el logro de cada objetivo

Defensor de la idea: el líder, o supervisor, que proporcionará aprobación y orientación de alto nivel a la iniciativa de mejoramiento

14 Catholic Relief Services. (2004). ProPack I (página 186). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. y Stetson, V.

APÉNDICE 3

EJEMPLO DE FORMATO PARA EL INFORME DE SUPERVISIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Fecha de la revisión del plan de acción:

Participantes:

Introducción

(No más de una página, con la descripción del evento, sus objetivos y los resultados principales).

El progreso hecho desde la última evaluación de las capacidades organizativas

(Describir el progreso hecho en función del último plan de acción en una o más de las nueve áreas de capacidad en función de los indicadores. Enumerar los obstáculos enfrentados y las nuevas oportunidades).

Áreas que necesitan trabajo

(Describir las necesidades identificadas y resumir los puntos de debate por área de capacidad analizada. Describir las nuevas acciones que se realizarán para hacer avanzar la implementación del plan de acción).

Seguimiento

(Describir los pasos para institucionalizar incluso más la evaluación periódica de las capacidades organizativas e integrar el plan de acción a un plan de implementación anual que respalde al plan estratégico).

Material adjunto

(Una copia del último plan de acción, plan de acción modificado, etc.).

APÉNDICE 4

ÁREA DE CAPACIDAD 10 DEL HOCAI: INTEGRACIÓN DE LA IGUALDAD ENTRE LOS GÉNEROS Y LA IGLESIA CATÓLICA

Como se indica en la introducción al tema de la integración de la igualdad entre géneros del capítulo 2 del HOCAI, los Principios Rectores de CRS, inspirados en la Doctrina Social Católica, obligan a la organización a promover las buenas relaciones entre todas las personas velando por que los hombres, las mujeres, las niñas y los niños tengan la posibilidad, la capacidad, la voz y el apoyo que necesitan para alcanzar su pleno potencial y reducir las disparidades y los desequilibrios, incluidos los que existen entre los hombres y las mujeres. A pesar de que la Estrategia Global de Género de CRS se basa en la Doctrina Social Católica y el Desarrollo Humano Integral, es posible que algunos socios de la Iglesia católica no compartan esta visión tras la introducción a este tema del HOCAI. Para facilitar esta visión compartida, el personal encargado de aplicar esta herramienta puede consultar los compendios de la Doctrina Social Católica y las declaraciones del clero de la Iglesia que figuran a continuación.

- La Doctrina Social Católica establece la igual dignidad de todas las personas: despojado de distinciones por el misterio de la encarnación de Cristo y su amor ilimitado, a la luz de la fe un hombre solo puede mirar a otros hombres como criaturas de igual dignidad. El advenimiento de Emanuel es, por lo tanto, “el fundamento último de la radical igualdad y fraternidad entre los hombres, independientemente de su raza, nación, sexo, origen, cultura y clase” (Compendio Nº 144).
- La Doctrina Social Católica alienta a las mujeres y las niñas a basarse en la vida de Jesucristo: “a la igualdad en el reconocimiento de la dignidad de cada hombre y de cada pueblo, debe corresponder la conciencia de que la dignidad humana sólo podrá ser custodiada y promovida de forma comunitaria, por parte de toda la humanidad” (Compendio Nº 145).
- En la Sección 14 de la Carta a los Obispos de la Iglesia Católica sobre la Colaboración del Hombre y la Mujer en la Iglesia y en el Mundo de mayo de 2004, el entonces Cardenal Joseph Ratzinger instó a los obispos a reconocer que: “las políticas sociales —educativas, familiares, laborales, de acceso a los servicios, de participación cívica— si bien por una parte tienen que combatir cualquier injusta discriminación sexual, por otra deben saber escuchar las aspiraciones e individuar las necesidades de cada cual. La defensa y promoción de la idéntica dignidad y de los valores personales comunes deben armonizarse con el cuidadoso

reconocimiento de la diferencia y la reciprocidad, allí donde eso se requiera para la realización del propio ser masculino o femenino".

- En marzo de 2007, el Excelentísimo Monseñor Celestino Migliore se dirigió a la Asamblea General de las Naciones Unidas, en su 61.º período de sesiones, con respecto a la Promoción de la igualdad entre géneros y el empoderamiento de la mujer. En su discurso, Monseñor Migliore alentó a los líderes del mundo a comprender que la igualdad entre los hombres y las mujeres y el empoderamiento de la mujer solo se lograrán cuando las diferencias entre los sexos se reconozcan, se pongan de manifiesto y se analicen en su contexto específico.
- En el 55.º período de sesiones de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer de la UNESCO, el arzobispo Francis Chullikatt, observador permanente de la Santa Sede ante las Naciones Unidas, indicó que "la Santa Sede —así como muchas mujeres en el mundo— está convencida de que el verdadero avance de las mujeres está íntimamente relacionado con el reconocimiento y la implementación efectiva de su dignidad, sus derechos y responsabilidades. Se convoca a las mujeres y a los hombres a recibirlos, protegerlos y fomentarlos, por un renovado compromiso hacia la humanidad".
- En la Declaración Final de la Segunda Reunión de Obispos en África sobre el tema "Organizar el Servicio de Caridad en África: el papel de los Obispos", celebrada en Dakar (Senegal) del 18 al 20 de septiembre de 2017, se hizo un llamado para fortalecer la participación de las mujeres y dar visibilidad a sus contribuciones al desarrollo de nuestras familias y comunidades.
- En la Estrategia Global de Género de CRS se insta a los programas y las operaciones a tener en cuenta por lo menos las cuestiones de género mientras se esfuerzan por lograr la transformación. Para obtener más información en inglés, español y francés consulte http://pqpublications.squarespace.com/publications/2015/3/17/crs-global-gender-strategy.html

Si se trabaja el tema 10 con socios de la Iglesia católica, los enunciados observables 10.2.2 y 10.2.3 pueden ser difíciles de completar debido a que la doctrina reserva ciertos puestos a los clérigos de sexo masculino. Si, tras deliberación, se estima que estos enunciados no se aplican a un socio de la Iglesia, se puede marcar "N/A - No se aplica".

APÉNDICE 5

ÁREA DE CAPACIDAD 10 DEL HOCAI: INTEGRACIÓN DE LA IGUALDAD ENTRE LOS GÉNEROS

10.1. Dimensiones organizacionales: las políticas y su aplicación

10.1.1 La organización cuenta con una política o una estrategia documentada en materia de igualdad entre los géneros.

Por medio de una política o una estrategia documentada en materia de género la organización pone de manifiesto ante todo el personal su compromiso con la igualdad entre los géneros. A continuación, se presenta un ejemplo de introducción de una política de igualdad entre géneros:

La presente política representa el compromiso de la organización de adoptar un enfoque cohesivo y coordinado en materia de igualdad entre los géneros. En ella se define la intención explícita de la organización de respaldar la igualdad entre los géneros y los principios expresados en los acuerdos internacionales. La política contiene tres principios y compromisos básicos, congruentes con otras normas organizacionales y programáticas, ante los cuales todas las partes de la organización deberán rendir cuentas.

El objetivo de esta política es:

- Definir y comunicar compromisos claros y mensajes coherentes dentro de la organización y a las partes externas.
- Seguir redoblando los esfuerzos para promover la igualdad entre los géneros en nuestra organización e incrementar nuestra integridad y credibilidad entre los socios y los aliados en calidad líder en el tema de la igualdad entre los géneros, tanto en el ámbito de programación como en el de promoción de una causa.
- Contraer compromisos en favor de nuestra programación humanitaria y de desarrollo y de nuestra organización.
- Permitirnos trabajar con otros aprovechando las fortalezas, la experiencia y las lecciones aprendidas de cada uno.

10.1.2. La organización cuenta con una política documentada en materia de igualdad de oportunidades.

La organización cuenta con una política por escrito que garantiza la igualdad de oportunidades y se ciñe a ella permanentemente. Por ejemplo: “la organización brinda a todos los empleados y los solicitantes de empleo calificados las mismas oportunidades laborales y no discrimina por

motivos de raza, color de la piel, edad, religión, género, país de origen o discapacidad. Sin embargo, algunos puestos deben ser de contratación local o internacional, mientras que otros requieren que el empleado sea miembro y participe activamente en la Iglesia católica. Estas directrices abarcan todos los términos y condiciones del empleo, que incluyen la contratación, la capacitación, la enseñanza, la orientación, la colocación, los ascensos, las transferencias, la reducción de empleos, la reintegración, los beneficios, la jubilación y el cese de empleo. CRS practica una política de igualdad de oportunidades y, en tal sentido, reclutará, contratará, capacitará y ascenderá a las personas únicamente en función de sus calificaciones y competencias".

10.1.3. La organización dispone de modalidades de trabajo flexibles (por ejemplo, trabajo a domicilio/trabajo a distancia, horario de trabajo alternativo, etc.).

Las modalidades de trabajo flexibles permiten al personal lograr un mejor equilibrio entre la vida profesional y la vida personal y administrar su trabajo de manera de poder cumplir las obligaciones del hogar. Entre los ejemplos de modalidades de trabajo flexibles se encuentra permitir que los empleados trabajen desde su casa una vez por semana o que trabajen de 7:00 a 15:30, para poder recoger a los niños de la escuela. Estas modalidades de trabajo flexible nos benefician a todos, pero pueden ayudar especialmente a las madres trabajadoras que, debido a normas culturales de género relacionadas con las funciones y las responsabilidades, siguen teniendo a su cargo en gran medida el cuidado de los niños y otras tareas domésticas, incluso cuando trabajan fuera del hogar.

A continuación, se propone un ejemplo de una política de trabajo a distancia y oficina en el hogar, que establece lo siguiente: "puede haber momentos en que el trabajo a distancia de un empleado puede ser beneficioso para el empleado y el organismo. En estos casos circunstanciales poco frecuentes, los empleados exentos (asalariados) tienen la opción de trabajar a distancia de manera no programada, siempre y cuando su supervisor lo autorice. El empleado debe presentar la solicitud a su supervisor con antelación".

10.1.4. La organización cuenta con una política documentada en materia de permiso por maternidad.

El permiso por maternidad se provee sistemáticamente a las empleadas que dan a luz, para permitirles recuperarse físicamente del parto, crear un vínculo con el niño y, en el caso de las que amamantan, darles el tiempo de generar una relación de lactancia. El permiso por maternidad es un derecho humano fundamental y un elemento indispensable de las políticas integrales relativas al trabajo y la familia. En general, este permiso se extiende por un mínimo

de entre 6 y 12 semanas durante las cuales se cobra la totalidad del salario, aunque en algunos países y en determinadas organizaciones se ofrece mucho más. La política de permiso por maternidad de la organización ha de ajustarse, como mínimo, a la política del país en que trabaja.

El personal de su organización debería tener conocimiento de la política al momento de la contratación y beneficiarse plenamente de ella sin temor quedar expuesto a represalias o a consecuencias profesionales negativas.

10.1.5. La organización cuenta con una política documentada en materia de permiso parental.

También es importante que el padre tome licencia tras el nacimiento de un hijo, para generar vínculos con el niño, cuidarlo y ayudar a la madre en su recuperación. Por lo tanto, el permiso parental debería incluir a los padres, pero también puede contemplar licencia para los padres de acogida o adoptivos al momento en que reciben a su hijo. La política de permiso parental de la organización ha de ajustarse, como mínimo, la política del país en que trabaja.

A continuación, se cita un ejemplo de política de permiso parental: “el permiso parental se concede a los nuevos padres al momento de la llegada de su hijo y a los padres de acogida y adoptivos en el momento en que reciben a su hijo. La organización concederá dos semanas de permiso parental remunerado. Esa licencia deberá utilizarse durante los tres meses que siguen a la llegada del niño”.

El personal de su organización debería tener conocimiento de la política al momento de la contratación y beneficiarse plenamente de ella sin temor a quedar expuesto a represalias o a consecuencias profesionales negativas.

10.1.6. La organización cuenta con una política documentada para permitir al personal ocuparse de sus hijos u otros dependientes.

Estas políticas podrían incluir un permiso por motivos personales, para que los empleados lo utilicen según estimen conveniente para sus asuntos personales; la utilización de la licencia por enfermedad del empleado para el cuidado de sus hijos u otros miembros de la familia que se encuentren enfermos; una sala separada para que las madres lactantes puedan alimentar a sus bebés durante las pausas diarias o extraerse leche materna; una sala de cuidado infantil, cuarto del bebé o guardería para que los padres la utilicen como un espacio de cuidado de sus hijos durante la jornada laboral, etc.

Estas políticas son beneficiosas para todos, pero pueden ayudar en especial a las madres trabajadoras que suelen ocuparse más que los padres del cuidado de los niños y otros quehaceres domésticos, aun cuando trabajan fuera del hogar.

10.1.7. La organización cuenta con una política documentada en materia de prevención y sanción del acoso, incluido el acoso sexual.

El acoso es un concepto general que significa simplemente que el empleado se siente intimidado o humillado por alguien en el trabajo. Eso puede incluir comentarios despectivos sobre religión, creencias políticas, edad, origen étnico o cualquier otro tema que genere molestias excesivas.

La definición de "acoso sexual" es mucho más específica y consiste en toda conducta de naturaleza sexual no deseada que:

- se convierta en una condición de empleo o de ascenso (como contrapartida) o
- sea lo suficientemente grave o generalizada para afectar el entorno laboral de la persona. Esto puede incluir la conducta verbal (comentarios o bromas), la conducta no verbal (miradas lascivas o gestos), la conducta física no deseada o las imágenes (fotos o dibujos animados).

En ambos casos (el acoso y el acoso sexual) generalmente por entorno hostil se entiende el patrón de conducta ofensiva. Sin embargo, hay casos, especialmente cuando se producen incidentes graves, en los que un solo incidente puede crear un entorno hostil. La labor humanitaria y de desarrollo se basa en principios fundamentales que contemplan la no discriminación, la ausencia de coerción y la preservación de la dignidad humana. El acoso y el acoso sexual menoscaban estos valores fundamentales.

La política debería exponer la determinación de prevenir y responder con celeridad a los casos de acoso, incluido el acoso sexual, y los procedimientos que han de seguirse. Deberían existir mecanismos confidenciales de presentación de informes que el personal pueda utilizar con facilidad. Las políticas deberían armonizarse al menos con las del país anfitrión según proceda.

10.1.8. Todo el personal recibe información sobre las políticas mencionadas (10.1.1 a 10.1.7) en el marco del procedimiento de incorporación o de nueva contratación.

Para garantizar un lugar de trabajo saludable es fundamental velar por que el personal conozca los beneficios que le corresponden y no dude en hacer uso de esas políticas. Esto reviste especial importancia para los grupos

o las personas que —en razón de las dinámicas de poder relacionadas con su género o su puesto— pueden no sentirse cómodos defendiéndose y defendiendo sus derechos como empleados. Un programa de país de CRS comenzó a establecer un proceso de incorporación que incluye presentaciones breves sobre las principales políticas de recursos humanos relacionadas con los permisos por maternidad y paternidad y el acoso sexual. La unidad de recursos humanos es principal la encargada de este proceso de incorporación, pero los gerentes también obran para garantizar que dicho proceso se cumpla.

10.2. Dimensiones organizacionales: dotación de personal, contratación, promoción y retención

10.2.1. El personal de la organización se compone de una proporción equitativa de hombres y mujeres.

Para surtir efectos más profundos es indispensable crear equipos diversos. Estos nos ayudan a comprender las circunstancias y las necesidades de beneficiarios de todos los orígenes, lo que nos permite elaborar programas más específicos y eficaces. En teoría, la composición del personal de la organización debería reflejar las características demográficas de las comunidades que servimos, ya que ese factor afecta nuestra capacidad de acceder a los distintos miembros de la comunidad y de mantener conversaciones francas. Por ejemplo, un hombre que trabaja sobre el terreno podría estar en condiciones de hablar con otros hombres sobre el control de las finanzas familiares, mientras que se puede necesitar a una mujer que trabaje sobre el terreno para que se dirija a otras mujeres con respecto a temas de salud reproductiva.

Una proporción dispar de ambos sexos en la dotación de personal podría denotar prácticas de contratación discriminatorias o un entorno laboral hostil para el grupo insuficientemente representado, lo que iría en contra de los valores de CRS.

10.2.2. Las mujeres y los hombres están representados por igual en el equipo de administración superior de la organización.

Si bien la proporción global de ambos sexos en las organizaciones puede ser relativamente equitativa, los datos desglosados por grupo y nivel o tipo de puesto pueden poner de manifiesto ciertas disparidades. Estas pueden observarse a menudo a nivel de la administración superior, que suele estar dominada por hombres.

Los Principios Rectores de CRS, inspirados en la Doctrina Social Católica, obligan a la organización a promover las buenas relaciones entre todas las personas velando por que los hombres y las mujeres tengan la posibilidad, la capacidad, la voz y el apoyo que necesitan para participar en igualdad de condiciones, alcanzar su pleno potencial y reducir las disparidades y los desequilibrios de poder, incluidos los que existen entre los hombres y las mujeres. No solo es fundamental que en una organización las mujeres estén representadas equitativamente en términos generales, sino que también es importante que tengan representación igualitaria en los equipos de dirección y las estructuras de toma de decisiones. Este esquema de representación da cabida a diferentes perspectivas en la toma de decisiones y a distintas maneras de pensar que pueden traducirse en resultados más inclusivos y efectos más profundos.

10.2.3. La organización cuenta con estrategias proactivas para mejorar la proporción de hombres y mujeres en su dotación de personal, en particular a nivel de la administración superior.

Reconocer la disparidad en la proporción de sexos entre los miembros del personal es un primer paso y el segundo es diseñar una estrategia para corregir estos desequilibrios.

Contratar a empleados del grupo insuficientemente representado puede ser tarea difícil debido a la aparente falta de personas calificadas de ese grupo entre los candidatos. A menudo, esta situación se ve empeorada por normas culturales de género que pueden, por ejemplo, limitar la movilidad física de las mujeres y su disponibilidad para viajar o restringir la posibilidad de que estén presentes en la oficina fuera de las horas habituales de trabajo. Si bien es cierto que hay muchos obstáculos que impiden tener una proporción equitativa de ambos sexos en el personal, también es verdad que hay muchas estrategias para superarlos. Por ejemplo, las organizaciones podrían:

- Planificar con antelación la contratación de personal, para acceder a grupos más numerosos de candidatos y publicar anuncios de empleo en lugares a los que el grupo insuficientemente representado pueda acceder más fácilmente.
- Determinar qué calificaciones del puesto son flexibles y cuáles no lo son para abrir el puesto a la mayor cantidad de candidatos posible.
- Establecer redes, contactar centros vocacionales universitarios y sociedades o clubes ocupacionales con una composición de miembros diversa.
- Analizar las políticas establecidas en la sección 10.1 para crear un

entorno más favorable a la mujer.

- Poner en marcha un programa de mentoría para mujeres con el fin de desarrollar sus capacidades para ocupar cargos en la alta administración.
- Poner en práctica una capacitación u otro programa de creación de capacidades para desarrollar la capacidad de las mujeres.

Para construir comunidades seguras, productivas y justas se necesita una cultura organizacional que promueva y respete la diversidad. Abordar la cuestión de la diversidad de sexos no es una meta a corto plazo, sino parte de una estrategia a largo plazo, que busque integrar la dimensión de género por medio de los programas y la actividad de la organización.

10.2.4. En los procesos de contratación se evalúa la sensibilidad de los candidatos con respecto al género y se toman las decisiones de contratación en consecuencia.

Es importante asegurarse de contratar personas con valores y creencias que estén en consonancia con los principios rectores y las políticas de la organización. Las organizaciones deberían incluir temas de género durante el proceso de contratación —en las pruebas, durante las entrevistas, etc.—, para intentar comprender si la experiencia y las actitudes personales de los candidatos se ciñen o no a los valores del desarrollo humano integral y las relaciones justas. Una de esas preguntas podría abordar la manera en que una persona reacciona ante la idea de tener un supervisor del sexo opuesto o se podría plantear una hipótesis de contratación de equipos diversos y solicitar comentarios.[15]

10.2.5. El personal masculino y femenino —tanto de operaciones como de programas— ha sido capacitado en materia de igualdad entre los géneros.

Presupuestar sistemáticamente actividades de sensibilización del personal y crear capacidades en materia de igualdad entre los géneros, tanto para el personal de programación como el de operaciones, puede ayudar a fomentar una cultura organizacional que sea incluyente y comprenda la importancia de promover las relaciones justas en el lugar de trabajo y en las comunidades que servimos. Un primer paso fundamental, que en teoría habría de darse inmediatamente después de la contratación, es asegurarse de que el personal reciba capacitación en materia de igualdad entre los géneros.

15 CRS está elaborando una lista de preguntas modelo que atienden las cuestiones de género para incorporar en las entrevistas —por favor consulte para obtener más información sobre este recurso.

10.2.6. En los últimos cinco años la organización ha llevado a cabo un análisis de la igualdad de salarios, para evaluar las posibles disparidades entre los salarios de los funcionarios hombres y mujeres, tras el cual realizó los ajustes necesarios.

Un componente importante de la formación de equipos diversos es el desarrollo y el mantenimiento de talentos y un aspecto decisivo relacionado con esto es la remuneración. Para evitar la inequidad salarial sería conveniente poner en práctica un sistema estructurado de remuneración. Aun así, pueden existir ciertas desigualdades salariales involuntarias, debido a las actitudes y creencias profundamente arraigadas en materia de género, que están fuertemente influenciadas por la cultura.

Para garantizar que su sistema de pagos funciona conforme a lo previsto, se puede efectuar un análisis de la igualdad de salarios con el objetivo de corroborar que no haya diferencias de remuneración entre los hombres y las mujeres que ocupan cargos similares. Este análisis le permite comprender si en su organización la remuneración se ve afectada por los factores que usted desea (por ejemplo, el tipo de trabajo, las responsabilidades) o por los factores que usted no desea (por ejemplo, el género, la raza o el origen étnico). Este tipo de análisis puede ayudar a revelar las tendencias de los grupos, así como ciertas anomalías, y a determinar ámbitos en los que sería preciso subsanar las diferencias salariales.

10.2.7. Hay miembros del personal a quienes se les asigna la responsabilidad formal de incorporar o defender la integración y la igualdad entre los géneros.

Si bien la igualdad entre los géneros es un componente transversal que cada empleado tiene la responsabilidad de promover e integrar, normalmente se requiere más tiempo y experiencia para llevar adelante intencionalmente los esfuerzos tendientes a fomentar la igualdad entre los géneros y la integración en las organizaciones. Por ese motivo, las organizaciones deberían contar con personal experimentado en materia de igualdad entre los géneros al que se le asigne oficialmente la responsabilidad de integrar la dimensión de género en las actividades y programas de la empresa. Por ejemplo, asesores en materia de género con responsabilidad de género en el título de su puesto o puntos focales de género con responsabilidad de género en sus planes de desarrollo del desempeño. Cada organización debería tener en su nómina al menos un asesor en materia de género, cifra que podría incrementarse en función del tamaño de la institución y la cantidad de proyectos ejecutados.

10.3. Dimensiones organizacionales: entorno laboral y liderazgo

10.3.1. Las instalaciones de la organización son aptas para el personal tanto masculino como femenino (por ejemplo, baños y espacios de oración separados, sala designada para la lactancia, etc.).

Es importante contar con un lugar de trabajo seguro e incluyente para todos los empleados. Un paso importante para logar esto es asegurarse de que existan instalaciones adecuadas y separadas, especialmente en culturas en las que los hombres y las mujeres no suelen compartir los mismos espacios físicos. Un buen ejemplo de ello es asegurarse de que haya baños y espacios de oración separados de igual calidad. Contar con espacios separados y seguros también es una buena forma de prevenir incidentes que podrían propiciar distintas formas de acoso.

10.3.2. El personal masculino y femenino participa por igual en las reuniones y los procesos de toma de decisiones de la organización.

El hecho de que los hombres y las mujeres participen en las reuniones o en otros procesos de toma de decisiones en cantidades relativamente iguales no significa automáticamente que su participación sea equitativa o que sus contribuciones sean escuchadas de la misma manera. Esto está relacionado con la cultura organizacional, que a menudo determina quién puede expresarse cómodamente en las reuniones o quién está en condiciones de acceder y participar en los procesos de toma de decisiones. La participación activa es aquella en la cual tanto el personal masculino como el femenino expresan sus puntos de vista sin temor a represalias. Una buena dirección se esfuerza por escuchar las perspectivas y las opiniones de las personas insuficientemente representadas, fomenta la participación de todos los miembros del personal de manera equitativa e inclusiva y tiene en cuenta las contribuciones de todos al momento de tomar decisiones.

10.3.3. El personal de ambos sexos recibe y aprovecha oportunidades de formación y desarrollo profesional de manera equitativa.

Los Principios Rectores de CRS obligan a la organización a promover las buenas relaciones entre todas las personas velando por que los hombres y las mujeres tengan la posibilidad, la capacidad, la voz y el apoyo que necesitan para participar en igualdad de condiciones, alcanzar su pleno potencial y reducir las disparidades y los desequilibrios de poder, incluidos los que existen entre los hombres y las mujeres. De conformidad con esos valores, las organizaciones deberían ofrecer capacitación y oportunidades de desarrollo profesional a las empleadas mujeres (u otros grupos socialmente más desfavorecidos) al menos con la misma frecuencia que lo hace para

el personal masculino. Sin embargo, en muchos países en los que trabaja CRS, aun cuando se brinda a las mujeres oportunidades de capacitación y desarrollo profesional con la misma frecuencia que al personal masculino, las normas socioculturales y de género que impiden a las mujeres viajar a menudo o permanecer lejos de sus hogares y sus familias les impiden aprovechar dichas oportunidades.

La organización deberá ante todo asegurarse de brindar las mismas oportunidades de desarrollo profesional a los hombres y las mujeres, luego determinar si ambos grupos las están aprovechando en igualdad de condiciones y por último analizar si es posible efectuar cambios o poner en práctica iniciativas para ayudar a las mujeres a aprovechar dichas oportunidades.

10.3.4. Los dirigentes o los principales gerentes de la organización respetan los diferentes estilos de trabajo, incluida la manera en que los hombres tienden a trabajar y la manera en que las mujeres tienden a trabajar.

En general, los dirigentes de una organización son quienes sientan las pautas del entorno laboral y la cultura organizacional. Por ese motivo, es particularmente importante que los gerentes principales reconozcan que, si bien los estilos de trabajo no son todos iguales, no hay una única forma de alcanzar el éxito y, de esa manera, valoren los diversos estilos de trabajo que pueden diferir de los suyos propios. En algunas culturas, por ejemplo, los dirigentes pueden valorar a trabajadores gregarios y carismáticos que pasan muchas horas en la oficina y no considerar como igualmente eficaces a los trabajadores más tranquilos y más introvertidos o a los trabajadores que siempre se retiran de la oficina en hora, incluso si sus resultados y su rendimiento están a la par o exceden los de los demás. Esto también implica pasar por alto estereotipos de género que pueden asociar características de trabajo masculinas y femeninas con estilos o comportamientos laborales, como el estereotipo de que las mujeres son más confiables y, por ende, mejores contables que los hombres, para concentrarse en los resultados y el desempeño de cada persona.

10.3.5. Los dirigentes o los principales gerentes de la organización toman en serio las cuestiones y los desafíos relacionados con la igualdad entre los géneros y discuten abiertamente sobre estos temas.

En general, los dirigentes de una organización son quienes sientan las pautas del entorno laboral y la cultura organizacional. Por este motivo, es especialmente importante que los gerentes principales de la organización tomen en serio las cuestiones y los desafíos relacionados con la igualdad

entre los géneros y discutan sobre ellos abiertamente. Ello implica que los gerentes principales reconozcan públicamente y hagan notar las disparidades de género y las desigualdades que las provocan, den prioridad a la reducción de las desigualdades entre los hombres y las mujeres y entablen diálogos, conversaciones e iniciativas para tomar medidas al respecto.

10.3.6. Los dirigentes o los principales gerentes de la organización promueven y adoptan comportamientos que tienen en cuenta la perspectiva de género, sobre todo en lo que respecta al lenguaje utilizado y la adecuación de los chistes y los comentarios entre los miembros del personal.

En general, los dirigentes de una organización son quienes sientan las pautas del entorno laboral y la cultura organizacional. Por este motivo, es particularmente importante que los principales gerentes adopten comportamientos que tengan en cuenta la perspectiva de género, como tratar a las mujeres y los hombres con el mismo respeto, utilizar un lenguaje adecuado y evitar bromas y otros comentarios inapropiados que puedan incomodar al personal femenino o masculino. En su condición de modelos de comportamiento que tiene en cuenta la perspectiva de género, los gerentes y otros dirigentes también deberían ser los primeros en manifestarse si ven u oyen comportamientos inapropiados, incluidos comentarios sobre el aspecto o la vestimenta de las mujeres, preguntas de carácter estrictamente personal o bromas que menosprecien a un género o grupo etario.

10.4. Dimensiones de la programación: planificación, diseño y ejecución de programas

10.4.1. Los análisis de género se realizan sistemáticamente durante la fase de diseño de un proyecto e incluyen un examen de las funciones y las responsabilidades de género; las disparidades en el acceso a los recursos y el control de los mismos; y las funciones asociadas al género en los procesos de toma de decisiones.

El análisis de género es un proceso que analiza las diferencias en las vidas de hombres y mujeres, incluidas las que conducen a desigualdades sociales y económicas. Se trata de una herramienta que permite recopilar sistemáticamente datos que puedan utilizarse para analizar esas diferencias, los distintos niveles de poder que detentan, sus diferentes necesidades, las limitaciones y las oportunidades, así como las repercusiones de esas diferencias en sus vidas. A menudo se analizan diversos aspectos, entre ellos las funciones, las responsabilidades y el tiempo empleado; el acceso a los recursos y el control de los mismos; el poder y la toma de decisiones; las normas y las creencias culturales; y los marcos jurídicos y las prácticas institucionales.

Los análisis de género han de realizarse sistemáticamente en la etapa de diseño de nuevos proyectos, a fin de garantizar que el proyecto aborde las diferencias entre las necesidades de los hombres y las mujeres y sirva para reducir las desigualdades constatadas.

10.4.2 Los proyectos abordan las disparidades de género en las funciones y las responsabilidades, el tiempo, el control de los recursos, el poder en la toma de decisiones y las normas socioculturales no equitativas y benefician a las mujeres, los hombres, las niñas y los niños de manera equitativa.

Para lograr relaciones justas entre los hombres y las mujeres, los proyectos de las organizaciones deberían abordar las desigualdades de género entre las funciones y las responsabilidades de los hombres y las mujeres y la utilización del tiempo; el acceso a los recursos y el control de los mismos; el poder de toma de decisiones; y las normas socioculturales injustas. Algunos ejemplos de ello son las iniciativas para reducir el tiempo y la carga de trabajo de las mujeres con el suministro de molinos u otros equipos; incrementar el acceso de las mujeres a la tierra y los insumos agrícolas (que suelen tener acceso más restringido que los hombres a una serie de recursos); aumentar el control de las mujeres sobre la tierra con contratos de arrendamiento a largo plazo o títulos de tierras; reforzar el poder de toma de decisiones de las mujeres en lo que respecta al uso de los ingresos del hogar; y poner en práctica iniciativas de cambio de comportamiento social para modificar la actitud respecto del matrimonio precoz, la violencia doméstica u otras normas socioculturales injustas.

Además, los proyectos deberían beneficiar a las mujeres, los hombres, las niñas y los niños por igual. Esto significa que las mujeres deberían beneficiarse de los proyectos de las organizaciones al menos en igual número que los hombres y si las mujeres son desfavorecidas desde el punto de vista sociocultural, esos proyectos deberían obrar para subsanar esa desventaja, lo que puede implicar atender a más mujeres para que su lugar en la sociedad se equipare al de los hombres. Un ejemplo de iniciativa igualitaria podría ser que en un país en el que las niñas están menos escolarizadas que los varones haya un proyecto educativo que se concentre en la educación de las niñas. Esta clase de proyectos no beneficia a las mujeres en detrimento de los hombres. Los hombres no “dan un paso hacia atrás”, sino que el objetivo consiste en hacer avanzar a las mujeres hacia el lugar donde se encuentran los hombres en la sociedad.

10.4.3. El diseño y la ejecución de los proyectos incluyen medidas de mitigación de las consecuencias negativas imprevistas, como la violencia de género y el aumento de la carga de trabajo de mujeres y niñas.

Si bien todas las organizaciones aspiran a poner en práctica programas eficaces y que surtan efectos, sin vigilancia ni esfuerzos deliberados de mitigación las organizaciones pueden, de hecho, causar daños involuntariamente. Por ejemplo, los proyectos cuyo objetivo consiste en aumentar los ingresos de las mujeres también pueden incrementar su carga de trabajo en detrimento de su salud física y psicológica y de la de sus hijos, a quienes las mujeres pueden no enviar a la escuela para que ayuden con las tareas del hogar que ya no pueden realizar por sí mismas. Algunos proyectos también pueden involuntariamente poner a las personas —en general a mujeres y niñas— en riesgo creciente de violencia de género, ya sea porque aumentan la tensión en el hogar o incrementan la exposición de las mujeres a situaciones de riesgo. Las organizaciones deberían analizar sistemáticamente las posibles consecuencias negativas de sus acciones e incluir estrategias de mitigación en las etapas de diseño y ejecución del proyecto. Algunas estrategias de mitigación serían, por ejemplo, discutir en profundidad las iniciativas con todas las partes interesadas antes de su puesta en práctica a fin de reducir el riesgo de tensión doméstica, tener en cuenta las repercusiones en la carga de trabajo de las mujeres y los esfuerzos para reducirla y analizar detenidamente el calendario y la ubicación de las actividades del proyecto, entre muchas otras.

10.4.4. En todos los proyectos se presupuestan actividades específicamente para temas de género (por ejemplo, análisis de género, actividades de cambio de comportamiento social relacionado con el género, capacitación en materia de género, habilidades de liderazgo y negociación para mujeres, tecnologías de ahorro de tiempo y trabajo, etc.).

Los presupuestos deberían incluir siempre y de manera deliberada partidas presupuestarias o financiamiento para actividades transformadoras o con perspectiva de género. Entre los ejemplos de partidas presupuestarias se podrían citar el análisis de género, la evaluación u otros estudios; actividades de cambio de comportamiento social relacionado con el género, capacitación en materia de género para el personal o los participantes del proyecto; habilidades de liderazgo y negociación para mujeres; tecnologías de ahorro de tiempo y mano de obra, etc.

10.5. Las dimensiones de la programación: seguimiento, evaluación y aprendizaje

10.5.1. Todos los datos recopilados para los proyectos se desglosan por sexo y edad durante los procesos de recopilación, análisis y presentación de informes.

En muchas situaciones las mujeres, los hombres, las niñas y los niños tienen diferentes necesidades y enfrentan distintos obstáculos sociales, económicos y culturales que pueden afectar su capacidad para acceder a servicios y programas y aprovecharlos de manera equitativa. El desglose de los datos por sexo y edad es una herramienta poderosa para establecer diferencias cuantificables entre los hombres y las mujeres. Sin ella se pierde información sumamente importante sobre las actuales diferencias y las brechas entre las niñas, los niños, las mujeres y los hombres y se pueden pasar por alto oportunidades importantes para adaptar los programas de modo que respondan a sus necesidades específicas y mejoren los resultados.

El solo hecho de recopilar datos desglosados por sexo no da lugar a intervenciones que tengan en cuenta la perspectiva de género. Una vez recopilados, es fundamental que esos datos se analicen constantemente con el tiempo. El análisis de datos desglosados por sexo puede, por ejemplo, informar al personal de si la proporción de mujeres y hombres identificados, inscritos o que acceden a un determinado servicio es representativa de la población total y si los hombres y las mujeres responden a la intervención en cantidades similares. Una vez identificadas las disparidades, es sumamente importante investigar más para determinar la causa de la brecha y realizar los ajustes necesarios al proyecto para poner en práctica una intervención que beneficie a los hombres y las mujeres por igual.

Otro ejemplo que pone de manifiesto la manera en que los datos desglosados por sexo pueden conducir a mejoras es analizar la proporción de mujeres y hombres que viven con el VIH en la comunidad. El objetivo de especificar esta información es vincular posteriormente a las personas que viven con el VIH con el tratamiento. Si, por ejemplo, el 70 % de las personas que viven con el VIH identificadas en la comunidad son hombres y solo un 30 % son mujeres, es importante entonces consultar otras fuentes de datos para determinar la proporción de la carga de VIH en los hombres con relación a las mujeres, a efectos de analizar si el coeficiente de hombres y mujeres identificados es representativo de la comunidad. Si no lo es, los resultados parecerían indicar que hay un problema en el proceso de identificación, que debe ser revisado y adaptado en consecuencia con el fin de subsanar los problemas que impiden que un sexo sea identificado y relacionado con el tratamiento.[16]

10.5.2. El sistema de seguimiento y evaluación del proyecto incluye indicadores que tienen en cuenta la perspectiva de género para observar los cambios en las disparidades de género, incluidos las funciones y las responsabilidades, el tiempo, el acceso a los recursos y el control de los mismos, el poder en la toma de decisiones y para hacer un seguimiento de las consecuencias imprevistas.

16 Extraído y adaptado de https://www.usaidassist.org/resources/gender-considerations-monitoring-and-evaluation

Los indicadores que tienen en cuenta la perspectiva de género, que miden los cambios en la situación y el papel de los hombres y mujeres con el tiempo, son fundamentales para el seguimiento y la evaluación de los programas. Estos indicadores tienen la función especial de señalar en qué medida y de qué manera los programas de desarrollo han alcanzado sus objetivos de género y han logrado resultados en materia de equidad entre los géneros. También pueden alertar al personal sobre cualquier consecuencia imprevista, mostrando si un aspecto del programa beneficia más a un sexo que al otro o genera resultados negativos para un determinado grupo social.

La mejor manera de crear indicadores que tengan en cuenta la perspectiva de género es utilizar las conclusiones de un análisis de género para determinar las limitaciones relacionadas con el género que puedan afectar al programa y diseñar indicadores para hacer un seguimiento de estos temas con el tiempo. Entre ellos se encontrarían, por ejemplo, indicadores que midan los cambios en las funciones y las responsabilidades de los hombres y las mujeres, la carga y el uso del tiempo, las disparidades en el acceso a los recursos y el control de los mismos y los patrones de toma de decisiones. Al momento de crear indicadores que tengan en cuenta la dimensión de género es importante formular medidas que demuestren la eliminación de las limitaciones basadas en el género, fijen metas realistas por separado para las mujeres y los hombres y verifiquen los supuestos. Los indicadores que tienen en cuenta la dimensión de género deberían reflejar la calidad y no solo la cantidad. Por ejemplo, medir no solamente la asistencia sino también la verdadera participación y toma de decisiones o analizar la calidad de los trabajos y no simplemente la cantidad de mujeres empleadas.[17]

10.5.3. Se evalúan los efectos de los proyectos en las relaciones y la igualdad entre los géneros (por ejemplo, en qué medida las intervenciones de los proyectos han repercutido de manera positiva en los resultados de la igualdad entre los géneros, los cambios en el poder de toma de decisiones, la identificación de consecuencias imprevistas, etc.).

Las organizaciones deberían incluir preguntas de evaluación de manera intencional y periódica, con el objetivo de analizar en qué medida los proyectos han subsanado las deficiencias en materia de género y han contribuido a la equidad de género y las relaciones justas y si el hecho de subsanar esas deficiencias ha mejorado los resultados del proyecto. Sin evaluaciones que atiendan las cuestiones de género, las organizaciones no podrán analizar en qué medida su programación logra resultados positivos y mejora la calidad de vida de las mujeres y los hombres; reduce las brechas de género y empodera a las

17 Adaptado de https://www.usaidassist.org/resources/gender-considerations-monitoring-and-evaluation

mujeres y las niñas; y contribuye a los resultados de alto nivel previstos en las estrategias o las políticas de género de la organización, de CRS o del donante.

Crear una evaluación implica que todas sus etapas reflejen: 1) la noción de que el grado y el significado de la participación en el programa, sus resultados y su posible sostenibilidad están determinados por el género; 2) el reconocimiento de que para abordar los objetivos de igualdad entre los géneros es preciso que en la evaluación se preste atención explícita a las cuestiones de género; 3) el compromiso de analizar el grado de consecución de la igualdad de género como consecuencia de la aplicación de la estrategia, el proyecto o el enfoque en cuestión. Un enfoque que tenga en cuenta plenamente la perspectiva de género incluiría estos elementos en el ámbito de trabajo de la evaluación; el diseño y el enfoque metodológico de la evaluación, así como sus métodos de recopilación de datos; y en todo el análisis detallado de los datos y la presentación de informes.[18]

10.5.4. Las lecciones aprendidas y las buenas prácticas con relación al género se compilan, se documentan y se comparten sistemáticamente durante la ejecución del programa y con posterioridad a ella.

Del mismo modo que es preciso integrar el género en los sistemas de seguimiento y evaluación con indicadores y preguntas de evaluación, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas en materia de igualdad de género deberían recopilarse, documentarse e intercambiarse durante la ejecución del programa y con posterioridad a ella.

18 Adaptado de *How-to Note: Engendering Evaluation at USAID*. Versión 2.0 de octubre de 2016.

REFERENCIAS

Bloom, E., Kinghorn, M. y Kummer, B. (2006). *Understanding Organizational Assessments.* Impact Alliance. Obtenido en http://www.impactalliance.org/ev_en.php?ID=7442_201&ID2=DO_TOPIC

Bloom, E. y Levinger, B. *A Simple Capacity Assessment Tool (SCAT).* Obtenido en http://www.gdrc.org/ngo/bl-scat.htm

Canadian International Development Agency. (2006). *Organization Assessment Guide.* Ottawa, Canadá. Obtenido en http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUImages/Performancereview6/$file/OA%20Guide-E.pdf

Caritas Europa. (2002). SODA Guidelines for Self-Assessment: Strategic Planning. Obtenido en http://www.caritas-europa.org/module/FileLib/SelfAssessmentGuidelinesStrategicPlanning.pdf

Catholic Relief Services. (2007). *AIDSRelief Internal Control Questionnaire.* Baltimore, MD.

Catholic Relief Services. (2008). *Capacity Building Guidance: Guidelines and Tools for Getting the Most from Your Technical Assistance.* Baltimore, MD: McCorkle, C. y Norem, R. Obtenido en http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/MEmodule_capbldg.pdf

Catholic Relief Services. (2008). *Integral Human Development (IHD): The Concept and the Framework.* Baltimore, MD: Burpee, G., Heinrich, G., y Zemanek, R. Obtenido en http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD%20Brochure.pdf

Catholic Relief Services. (2007). *Internal Control Policy.* Baltimore, MD.

Catholic Relief Services. (2007). *Internal Control Procedure and Accompanying Checklists.* Baltimore, MD.

Catholic Relief Services. (2004). *ProPack, The CRS Project Package.* Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G., y Stetson, V.

Catholic Relief Services. (2007). *ProPack II, The CRS Project Package.* Baltimore, MD: Hahn, S., Leege, D., Reynolds, D., Sharrock, G., y Stetson, V. Obtenido en http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/propackII.pdf

Collison, C. y Parcell, G. (2004). *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations.* West Sussex, Reino Unido: Capstone

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1994). Internal Control Integrated Framework. New York, NY: AIPCA. Disponible en http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm

Community Clinics Initiative. (2011). *A Report on the Community Clinics Initiative: Building Capacities Self- Assessment Survey.* San Francisco, CA: Cheplick, T., Hele, K., Howard, K., y Sheridan, R. Obtenido en http://www.communityclinics.org/content/general/detail/1035

Education Development Center y PACT, Inc. (2006). *POET User's Manual: Participatory Organizational Evaluation Tool.* Obtenido en http://www.equalinrights.org/library/resource/resource/poet-users-manual-participatory-organizational-evaluation-tool

Fogg, C.D. (1994). *Team Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process.* New York, NY: AMACOM

James, R. (2000) *Power and Partnership: Practical Experiences of NGO Capacity-Building.* NGOMPS N.º 12, Oxford: INTRAC

James, R. (1994). *Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners: A Survey of Current Northern NGO Approaches.* International NGO Training and Research Center. Serie de documentos ocasionales INTRAC, vol. 1, n.º 5. Oxford: INTRAC.

Johnson Center at Grand Valley State University. *Nonprofit Good Practice Guide.* Obtenido en http://www.npgoodpractice.org/good-practice

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2005.) *Exploring Corporate Strategy* (7.a ed.) Essex, Reino Unido: Financial Times/Prentice Hall

Lusthaus, C., M.H. Adrien, G. Anderson, F. Carden y G.P. Montalvan. (2002). *Organizational Assessment: A framework for improving performance.* Ottawa/Washington DC: International Development Research Centre e Inter-American Development Bank.

Management Sciences for Health. (2010). Challenges Encountered in Capacity Building: Review of Literature and Selected Tools. Cambridge, MA: Bennett, R., Desai, S., Ford, S. y Rains, E. Obtenido en http://www.msh.org/resource-center/publications/upload/PP10-English-web-final-16Jun.pdf

NGO Manager. Bibliografía sobre herramientas de evaluación de organizaciones. Obtenido en http://www.ngomanager.org/dcd/2_Organisational_Development/Organisational_Assessment/

Pact, Inc. (2009). *A New Vision for a New Decade. Effective HIV and AIDS Capacity Building: Critical Components to Advance the Field.* Washington, DC: Cornman, H., Mott, P y Reeves, M. Obtenido en http://www.pactworld.org/galleries/resource-center/A%20New%20Vision%20for%20a%20New%20Decade.pdf

Capítulo 3:

Guía de Salud y Servicios Humanos de los EE. UU.

GUÍA

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

En portada: En Lobito, Angola, los participantes muestran sus certificados de participación en un curso para capacitadores, el cual los ha preparado para capacitar compañeros del personal y otros capacitadores de la comunidad. Fotografía de Melita Sawyer/CRS

© 2012 Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Descargue ésta y otras publicaciones de CRS en www.crsprogramquality.org.

CONTENIDO

Siglas II
Propósito de esta guía 2
¿Cuál es la función de esta guía inicial del HHS? 2
Resumen de esta guía del HHS 2
Principios clave 3
Descripción general de las reglamentaciones 4
Requisitos previos a la concesión 6
Requisitos posteriores a la concesión 9
Requisitos tras la finalización de la concesión 21
Principios de costos 22
Glosario 39
Referencias 45

SIGLAS

ADR (Alternative Dispute Resolution) Resolución alternativa de disputas

CFR (Code of Federal Regulations) Código de reglamentaciones federales

EO (Executive Order) Decreto ejecutivo

GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) Principios de contabilidad generalmente aceptados

GMO (Grant Management Officer) Funcionario de gestión de subsidios

GPS (Grant Policy Statement) Declaración de políticas de subsidios

HHS (Department of Health and Human Services) Departamento de Salud y Servicios Humanos

HRS (Health Resources and Services Administration) Administración de Recursos y Servicios de Salud

ONG Organización no gubernamental

NoA (Notice of Award) Aviso de concesión

OGAM (Office of Grants and Acquisition Management) Oficina de Subsidios y Administración de Adquisiciones

OMB (Office of Management and Budget) Oficina de Administración y Presupuesto

OPDIV (Operating Division) División operativa

PD (Program o Project Director) Director de programa o proyecto

PI (Principal Investigator) Investigador principal

PMS (Payment Management System) Sistema de gestión de pagos

POS (Point of Service) Punto de servicio

EUA Estados Unidos de América

USG (United States Government) Gobierno de los Estados Unidos

CAPÍTULO 3: GUÍA DE SALUD Y SERVICIOS HUMANOS DE LOS EE. UU.

KIM BURGO/CRS

Niños brasileños que viven en un campo para personas sin tierras.

PROPÓSITO DE ESTA GUÍA

Las organizaciones que reciben concesiones del gobierno de los Estados Unidos deben seguir reglamentaciones específicas al llevar a cabo las actividades relacionadas con las concesiones. Las concesiones se otorgan a través de las diferentes agencias del gobierno. Cada agencia del gobierno de los Estados Unidos tiene reglamentaciones específicas para la administración de las concesiones que otorgan.

El objetivo de esta guía es ayudar a los destinatarios en la administración de las concesiones del Departamento de Salud y Servicios Humanos (Department of Health and Human Services, HHS) del gobierno de los Estados Unidos. Las reglamentaciones cubren las disposiciones generales y los requisitos previos, posteriores y tras la finalización de las concesiones del gobierno de los Estados Unidos. El efecto de estas reglamentaciones se transfiere a los destinatarios secundarios de las concesiones del HHS.

En esta guía, se describen las reglamentaciones clave que afectan a las concesiones del HHS. Se recuerda a los usuarios de esta guía que esta no cubre exhaustivamente todos los requisitos, y se les recomienda que consulten las respectivas reglamentaciones para obtener más detalles. Las reglamentaciones aplicables están anexadas a esta guía.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE ESTA GUÍA INICIAL DEL HHS?

La guía proporciona una descripción general y los aspectos destacados básicos de las reglamentaciones específicas que son aplicables a las concesiones del HHS, así como también referencias para profundizar la lectura sobre el tema. Es importante cumplir con las reglamentaciones de las concesiones para tener una relación de trabajo sostenible con las agencias otorgantes de las concesiones del gobierno de los Estados Unidos y contar con respaldo continuo para llevar a cabo actividades de conformidad con los programas de asistencia.

RESUMEN DE ESTA GUÍA DEL HHS

Esta guía trata los aspectos destacados de las reglamentaciones del gobierno de los Estados Unidos que son aplicables a las concesiones del HHS. Resume los requisitos clave en las etapas previas, posteriores y tras la finalización de la concesión del HHS. Las reglamentaciones básicas aplicables a las concesiones del HHS incluyen las siguientes:

1. 45 CFR 74 – Requisitos administrativos uniformes para concesiones y subconcesiones a instituciones de educación superior, hospitales, otras

organizaciones sin fines de lucro y organizaciones comerciales y ciertos acuerdos con estados, gobiernos locales y gobiernos de tribus indígenas.

2. 2 CFR 230 (Circular A-122) – Principios de costos para las organizaciones sin fines de lucro
3. Declaración de la política de subsidios del HHS
4. Circular A-133 – Pautas de auditoría

El incumplimiento de estas reglamentaciones puede tener como consecuencia que el Departamento de Salud y Servicios Humanos rechace costos, suspenda o cancele las concesiones a la organización destinataria. Esto puede comprometer las relaciones con otras agencias otorgantes de concesiones del gobierno de los Estados Unidos en relación con solicitudes o propuestas futuras de la organización destinataria.

Los usuarios de esta guía deben prestar atención a las reglamentaciones que se aplican a ellos como destinatarios o destinatarios secundarios. Hay más material para profundizar la lectura sobre las reglamentaciones en los sitios web del gobierno de los Estados Unidos y las reglamentaciones que se indican al final de esta guía. Todo requisito que sea específico a la subvención se incluirá en un Aviso de Concesión emitido por la división operativa (operating division, OPDIV).

DAVID SNYDER PARA CRS

En Lesoto un residente de la localidad amarra bolsas de alimentos, que se ofrecen como parte del programa alimentario a través de la Clínica Bonete, al lomo de un burro para llevarlas a las cerros vecinos. CRS apoya a la clínica y la comunidad circundante con una amplia variedad de proyectos.

PRINCIPIOS CLAVE

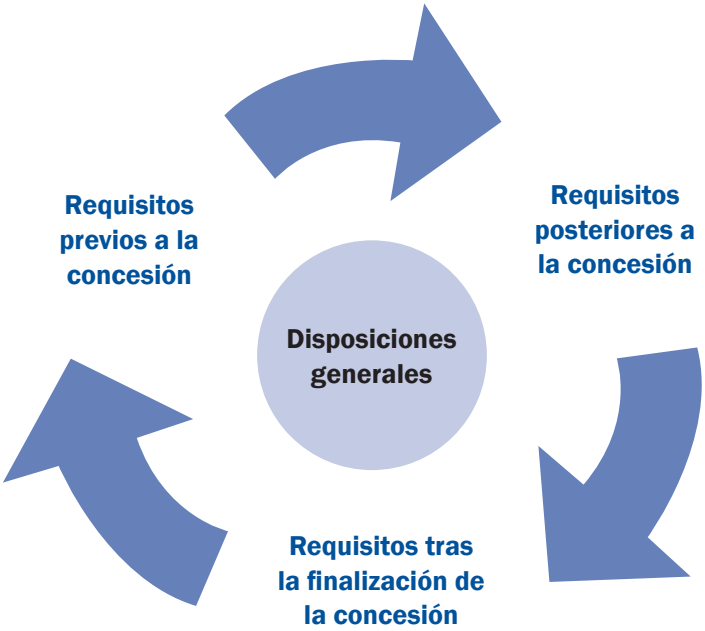
- **Cumplimiento de todos los requisitos normativos:** Los destinatarios deben emprender todas las actividades del proyecto de conformidad con todos los requisitos normativos aplicables a las concesiones del HHS del gobierno de los Estados Unidos.
- **Buena administración de recursos:** Para cumplir las metas del proyecto, los destinatarios deben demostrar una buena administración de los recursos que se ponen a su disposición en virtud de la concesión.

Estructura del HHS

La dirección del Departamento de Salud y Servicios Humanos se proporciona a través de la Oficina de la Secretaría de los EE. UU. Como agencia otorgante federal, es responsable de llevar a cabo su misión de un modo rentable y de conformidad con los requisitos aplicables. Las actividades del HHS se efectúan en virtud de subsidios y acuerdos de cooperación.

Los programas de subsidios del HHS son responsabilidad de 12 divisiones operativas, incluidos la Administración de Recursos y Servicios de Salud (Health Resources and Service Administration, HRSA) y los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (Centers for Disease Control and Prevention, CDC) (Declaración de la política de subsidios del HHS; apéndice 3).

MARCO NORMATIVO DE HHS Y EL GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS



DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS REGLAMENTACIONES

La normatividad se aplica a todos los beneficiarios principales y secundarios de los subsidios y acuerdos de HHS.

Declaración de la política de subsidios del HHS

Su objetivo es volcar en un solo documento los términos y las condiciones generales de las concesiones de subsidios discrecionales y acuerdos de cooperación del HHS, comunes a todas las divisiones operativas del HHS.

La declaración de la política de subsidios del HHS tiene cuatro partes y un apéndice, a saber:

- Parte I: Proceso de otorgamiento de subsidios del HHS
- Parte II: Términos y condiciones de la concesión de subsidios del HHS
- Parte III: Puntos de contacto
- Parte IV: Información específica de las divisiones operativas (operative division, OPDIV) y términos y condiciones

45 CFR 74 – Requisitos administrativos uniformes

Este documento establece los requisitos administrativos uniformes para los subsidios y los acuerdos del HHS que se otorgan a instituciones de educación superior, hospitales y organizaciones sin fines de lucro. Las reglamentaciones se aplican a todos los destinatarios y destinatarios secundarios de subsidios y acuerdos del HHS. Es posible que el HHS no imponga ningún requisito adicional, a menos que lo exija específicamente un estatuto federal o un decreto ejecutivo.

El 45 CFR 74 tiene seis subpartes y los apéndices A a H, a saber:

- Subparte A: Generalidades
- Subparte B: Requisitos previos a la concesión
- Subparte C: Requisitos posteriores a la concesión
- Subparte D: Requisitos tras la finalización de la concesión
- Subparte E: Disposiciones especiales de las concesiones para organizaciones comerciales
- Subparte F: Disputas

2 CFR 230 (Circular A-122) – Principios de costos

Esta circular establece los principios para determinar los costos de subsidios, contratos y otros acuerdos con organizaciones sin fines de lucro. No se aplica a instituciones de educación superior y a universidades, las que están cubiertas por la Circular A-21, "Principios de costos para instituciones educativas", de la Oficina de Administración y Presupuesto (Office of Management and Budget, OMB); a gobiernos estatales, locales y tribales indígenas reconocidos federalmente, los que están cubiertos por la Circular A-87 de la OMB, "Principios de costos para gobiernos estatales, locales y tribales indígenas", ni a hospitales.

Los principios están diseñados para disponer que el gobierno federal corra con una parte justa de los costos, excepto donde esté restringido o prohibido por ley.

2 CFR 230 (Circular A-122) tiene tres adjuntos, a saber:

- Adjunto A: Principios generales
- Adjunto B: Partidas de costos seleccionadas
- Adjunto C: Organizaciones sin fines de lucro no afectas a esta circular

Disposiciones generales

- Propósito y aplicabilidad, definiciones y efecto sobre otras emisiones

Desviaciones (45 CFR 74.4; Parte II de la GPS del HHS)

- La Oficina de Subsidios y Administración de Adquisiciones (Office of Grants and Acquisition Management, OGAM) del HHS puede otorgar excepciones a las agencias otorgantes del HHS para clases de concesiones o destinatarios que estén sujetos a los requisitos de esta parte, a menos que tales exenciones estén prohibidas por estatuto.
- Las agencias otorgantes del HHS pueden aplicar requisitos más restrictivos a una clase de concesiones o destinatarios cuando la OGAM lo aprueba en consulta con la OMB.

HILDA M. PEREZ PARA CRS

Migrantes deportados llegan a Honduras y pasan la zona de deportaciones, donde los migrantes procedentes de Estados Unidos reciben atención como transporte, comunicación con sus familias, cuidado médico y otras formas de apoyo.

- Las agencias otorgantes del HHS pueden aplicar requisitos menos restrictivos sin la aprobación de la OGAM al hacer concesiones pequeñas (de hasta US$ 100.000), a excepción de los requisitos que son reglamentarios.
- Las desviaciones se toman en consideración si van a facilitar la entrega de servicios exhaustivos o integrados, o para las concesiones consolidadas de fuentes múltiples.
- Es posible que no se concedan desviaciones si estas perjudicarían la integridad del programa.

Subconcesiones (45 CFR 74.5; Parte II de la GPS del HHS)

Los requisitos establecidos en 45 CFR 74 (a excepción de las secciones 74.12 y 74.22) se aplican a todas las subconcesiones, a menos que esto no sea coherente con los requisitos establecidos por la ley.

REQUISITOS PREVIOS A LA CONCESIÓN

Políticas previas a la concesión (45 CFR 74.11)

- Se usa un acuerdo de cooperación o subsidio solamente cuando el motivo principal de la transacción es lograr un objetivo público de respaldo o estimulación autorizado por un estatuto federal.
- Para los acuerdos de cooperación, se espera que haya una participación sustancial entre la agencia ejecutiva y el gobierno estatal o local, u otro destinatario, al llevar a cabo la actividad descrita en el acuerdo.
- Se usa un contrato cuando el objetivo principal es la adquisición de propiedades o servicios para uso o beneficio directo de la agencia otorgante del HHS.

PROCESO DE SOLICITUD (PARTE I DE LA DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA DE SUBSIDIOS DEL HHS)

Tipos de solicitudes y declaraciones de intención

Sistema de período del proyecto: un proyecto puede ser aprobado para un período de varios años financiados en incrementos anuales conocidos como “períodos presupuestarios”. Este sistema proporciona al destinatario una indicación de la intención de la OPDIV de financiar el proyecto de manera no competitiva durante el período aprobado para el proyecto, siempre y cuando se presente la información requerida, haya fondos disponibles y se cumplan determinados criterios.

El HHS usa los siguientes tipos de solicitudes y pedidos de financiamiento en virtud del sistema de período del proyecto:

1. **Solicitud nueva:** petición de asistencia financiera para un proyecto o actividad que no recibe respaldo actualmente; debe competir por el respaldo, a menos que se justifique como una solicitud de una única fuente.
2. **Solicitud de continuación por competencia:** petición de financiamiento para renovar, por uno o más períodos presupuestarios adicionales (descritos como "segmentos competitivos"), un período del proyecto que, en caso contrario, caducaría. En ocasiones se hace referencia a este tipo de solicitud como "renovación". Estas solicitudes deben competir por el respaldo del mismo modo que las solicitudes nuevas.
3. **Solicitud complementaria:** petición de un aumento del respaldo durante un período presupuestario actual a fin de ampliar el alcance del proyecto o programa aprobado o cubrir un aumento imprevisto de los costos. La petición puede especificar los cambios presupuestarios requeridos para el resto del período del proyecto, como también para el período presupuestario actual. Las solicitudes complementarias que pidan una expansión programática (cambio en el alcance) deben someterse a una revisión objetiva y generalmente deben competir por el respaldo; es posible que se concedan complementos administrativos sin revisión objetiva ni competencia.
4. **Solicitud modificada (enmendada):** solicitud sin financiamiento que el solicitante ha modificado tras una revisión objetiva y ha vuelto a presentar para un ciclo de revisión posterior.
5. **Solicitud de continuación no competitiva:** petición de financiamiento, independientemente de que la OPDIV califique la petición como una solicitud o un informe de progreso o desempeño, para financiar el segundo período presupuestario o uno posterior dentro de un segmento competitivo aprobado. Una solicitud de continuación no competitiva no compite con otras solicitudes para recibir el respaldo.

Los anuncios de oportunidades de financiamiento del HHS invitarán a la presentación de solicitudes completas al comienzo del proceso.

Formularios para solicitar asistencia financiera del HHS (45 CFR 74.12; Parte I, Anexo 2, de la GPS del HHS)

- Las agencias otorgantes del HHS usan la serie del Formulario estándar 424 (SF-424) y su narrativa de programas cada vez que es posible.

- Las agencias otorgantes del HHS que no usen el formulario SF-424 indicarán en el formulario de solicitud que especifiquen si la solicitud está sujeta a revisión por parte del Estado en virtud del Decreto Ejecutivo 12372.
- Esta sección no se aplica a los destinatarios secundarios.

Inhabilitación y suspensión (45 CFR 74.13; Parte I de la GPS del HHS)
Se impide a los destinatarios que celebren contratos y subconcesiones con determinadas partes que estén inhabilitadas, suspendidas, excluidas o no califiquen para participar en programas o actividades de asistencia federal.

Condiciones especiales de otorgamiento (45 CFR 74.14; Parte I de la GPS del HHS)

- Las circunstancias bajo las cuales una agencia otorgante del HHS puede imponer requisitos adicionales a un solicitante o destinatario según sea necesario, sin tener en cuenta la Sección 74.4, incluyen situaciones en las que el solicitante:
  - tiene un historial de bajo desempeño;
  - es financieramente inestable;
  - tiene un sistema de gestión que no cumple con los estándares que se han especificado en esta parte;
  - no ha cumplido con los términos y condiciones de una concesión previa; o
  - no es responsable de algún otro modo.
- Los requisitos adicionales deben comunicarse al destinatario por escrito.
- La agencia otorgante del HHS eliminará prontamente cualquier requisito adicional una vez que se hayan corregido las condiciones.

Certificaciones y representaciones (45 CFR 74.17; Parte II de la GPS del HHS)

- Los destinatarios deben presentar certificaciones y representaciones anuales ante la agencia otorgante del HHS si tienen una relación constante y continua con dicha agencia.
- Estas certificaciones y representaciones deben estar firmadas por un funcionario autorizado para garantizar que el destinatario cumple con los requisitos pertinentes.

REQUISITOS POSTERIORES A LA CONCESIÓN

Gestión financiera y programática

La gestión financiera y programática permite que las actividades del proyecto se implementen sin problemas. Esto incluye el establecimiento de estándares para los sistemas de gestión financiera; métodos para hacer pagos; y reglas para satisfacer los requisitos de contrapartida y participación en los costos, rendición de cuentas de los ingresos del programa, aprobaciones de las modificaciones presupuestarias, auditorías, determinación de los costos que son permisibles y establecimiento de la disponibilidad de los fondos.

La gestión financiera y del programa permite una implementación sin problemas de las actividades del proyecto.

Estándares para los sistemas de gestión financiera (45 CFR 74.21; Parte II de la GPS del HHS)

Los sistemas deben relacionar la fecha financiera con la ejecución y proporcionar lo siguiente:

- Divulgación precisa, actual y completa de los resultados financieros de cada proyecto o programa patrocinado por el HHS.
- Registros que identifiquen adecuadamente la fuente y el uso de los fondos para las actividades patrocinadas por el HHS.
- Control eficaz sobre todos los fondos, las propiedades y otros activos, y rendición de cuentas con respecto a estos.
- Comparación de erogaciones con montos de presupuesto para cada concesión.
- Procedimientos escritos para minimizar la cantidad de tiempo entre la transferencia de los fondos del Tesoro de los EE. UU. al destinatario y la emisión para los objetivos programáticos por parte del destinatario.
- Procedimientos escritos para determinar si los costos son razonables, están asignados adecuadamente y están permitidos conforme a las disposiciones de los principios de costos federales aplicables y los términos y las condiciones de la concesión.
- Los registros contables, incluidos los registros de contabilidad de costos, respaldados con documentación de origen.

Métodos de pago (45 CFR 74.22; Parte I de la GPS del HHS)

Los métodos de pago deben minimizar la cantidad de tiempo entre la transferencia de fondos del Tesoro de los EE. UU. y la emisión de cheques o pagos por otros medios por parte de los destinatarios. A los destinatarios se les pagará por adelantado, siempre y cuando mantengan o demuestren voluntad de mantener procedimientos escritos que minimicen la cantidad de tiempo entre

la transferencia y el desembolso de los fondos, y sistemas de gestión financiera que cumplan con los estándares de control de fondos y rendición de cuentas. El reembolso es el método de preferencia cuando no pueden cumplirse los requisitos mencionados anteriormente. Si el destinatario no cumple con los requisitos para recibir el pago por adelantado y no está calificado para un reembolso debido a una falta de capital de trabajo, el HHS puede proporcionar dinero en efectivo basado en el capital de trabajo.

Los adelantos de efectivo a una organización destinataria se limitarán a los montos mínimos necesarios y se programarán de conformidad con los requisitos reales inmediatos de efectivo de la organización destinataria para llevar a cabo el objetivo del programa o del proyecto aprobado. Cada vez que sea posible, los adelantos se consolidarán para cubrir las necesidades de efectivo por adelantado de todas las concesiones que las agencias otorgantes del HHS hagan al destinatario.

La agencia otorgante del HHS no retendrá en ningún momento los pagos de los cargos apropiados que hagan los destinatarios durante el período del proyecto, con la excepción de las siguientes circunstancias:

- El destinatario no cumplió con los objetivos del proyecto, los términos y las condiciones de la concesión o los requisitos de presentación de informes de la agencia otorgante del HHS.
- El destinatario o el destinatario secundario tiene una deuda morosa con los Estados Unidos.

A excepción de las circunstancias en que el destinatario esté en mora mencionadas anteriormente, el HHS no exigirá cuentas de depósito separadas para los fondos proporcionados al destinatario ni establecerá requisitos de elegibilidad para los depositarios de los fondos provistos al destinatario. Sin embargo, los destinatarios deben poder rendir cuentas de la recepción, la obligación y el gasto de los fondos.

Los adelantos de fondos federales se depositarán y mantendrán en cuentas aseguradas siempre que sea posible. Los destinatarios también deben mantener los adelantos de fondos federales en cuentas que devenguen intereses, a menos que se apliquen una o más de las siguientes condiciones:

- El destinatario recibe menos de US$ 120.000 en concesiones federales por año.
- No se prevé que la mejor cuenta que devengue intereses razonablemente disponible obtenga intereses que superen los US$ 250 por año en saldos de efectivo federal.
- El depositario requeriría un saldo promedio o mínimo tan alto que no sería factible dentro de los recursos de efectivo de origen federal y no federal que se prevé recibir.

Contrapartida o participación en los costos (45 CFR 74.23; Parte II de la GPS del HHS)

"Contrapartida" y "participación en los costos" a menudo se usan de manera intercambiable. "Contrapartida" se refiere a un porcentaje especificado establecido por ley, ya sea como un porcentaje fijo o mínimo de participación no federal, que el destinatario debe contribuir a fin de ser elegible para recibir financiamiento federal. "Participación en los costos" se refiere a cualquier situación en la que el destinatario comparte los costos de un proyecto en lugar de realizar una contribución de contrapartida como se requiere por ley.

Los criterios para las contribuciones de contrapartida o de participación en los costos incluyen los siguientes:

- Deben poder verificarse a partir de los registros del destinatario.
- No deben incluirse como contribuciones en ningún otro proyecto o programa con asistencia federal.
- Deben ser necesarios y razonables para el logro adecuado y eficiente de los objetivos del proyecto o programa.
- Deben ser permisibles en virtud de los principios de costos aplicables.
- No deben ser pagados por el gobierno federal en virtud de otra concesión, excepto cuando se tenga la autorización de conformidad con el estatuto federal que se use para las contribuciones de contrapartida o la participación en los costos.
- Deben estar contemplados en el presupuesto aprobado.
- Deben cumplir con otras disposiciones de 45 CFR 74, según corresponda.

Ingresos del programa (45 CFR 74.24; Parte II de la GPS del HHS)

Los ingresos del programa se refieren a los ingresos brutos que obtiene un destinatario, un destinatario secundario o un contratista en virtud de un subsidio. Son generados directamente por la actividad que respalda el subsidio o se obtienen como resultado de la concesión. El destinatario conservará los ingresos del programa que se obtengan durante el período del proyecto. De acuerdo con los términos y las condiciones de la concesión, los ingresos pueden usarse de una o varias de las siguientes maneras:

1. Sumados a los fondos asignados al proyecto o programa y usados para contribuir a los objetivos elegibles del proyecto o programa.
2. Usados para financiar la parte no federal del proyecto o programa.
3. Deducidos del costo permisible total del proyecto o programa al determinar los costos permisibles netos en los que se basa la parte federal de los costos.

Cuando la agencia otorgante del HHS autoriza la disposición de los ingresos del programa según se describe en las opciones 1 o 2 anteriores, los ingresos del

ARIEL BLETH

Como parte de la Iniciativa Great Lakes Cassava impulsada por CRS, el personal de campo utiliza módulos computarizados (desarrollados con ayuda de la Universidad de Cornell) para facilitar la capacitación de los agricultores, adaptando la discusión según el conocimiento y los intereses actuales de los agricultores.

programa que superen algún límite estipulado se usarán de acuerdo con la opción 3 anterior. En caso de que la agencia otorgante del HHS no especifique en los términos y las condiciones de la concesión cómo se han de usar los ingresos del programa, la opción 3 anterior se aplicará automáticamente a todos los proyectos o programas, excepto para investigación.

A menos que los términos y las condiciones de la concesión dispongan lo contrario, los destinatarios no tendrán obligación para con el HHS en lo que respecta a los ingresos del programa que se obtengan de tarifas de licencias y regalías por material protegido por derechos de autor, patentes, solicitudes de patentes, marcas comerciales e invenciones que se hagan en virtud de una concesión.

Modificación de los planes de los programa y de los presupuestos (45 CFR 74.25; Parte II de la GPS del HHS)

Los presupuestos pueden incluir la suma de la parte federal y la parte no federal, o solamente la parte federal, según los requisitos de la agencia otorgante del HHS. Estos deben relacionarse con el desempeño por cuestiones de evaluación del programa siempre que corresponda. Los destinatarios deben informar las desviaciones de los planes de los programas y presupuestos, y pedir la aprobación previa para realizar modificaciones a dichos planes. Las agencias otorgantes del HHS no pueden imponer otros requisitos de aprobación previa para puntos específicos.

Las situaciones en que los destinatarios deben obtener aprobación previa de la agencia otorgante del HHS incluyen las siguientes:

1. Cambio en el alcance o el objetivo del proyecto o programa.
2. Cambio de las personas clave especificadas en la solicitud o el documento de la concesión.
3. La ausencia por más de tres meses del personal clave aprobado del proyecto, o una reducción del 25 por ciento en el tiempo que estos dedican al proyecto.
4. La necesitad de obtener financiamiento federal adicional.
5. La inclusión, a menos que la agencia otorgante del HHS no lo exija, de los costos que requieren aprobación previa de conformidad con las Circulares de la OMB.
6. La transferencia de fondos asignados a provisiones de capacitación (pago directo a los aprendices) a otras categorías de gastos.
7. La transferencia o la contratación externa de trabajo en virtud de una concesión, a menos que esté aprobado por la agencia otorgante.
8. La inclusión de los costos de atención a pacientes de investigación en las concesiones de investigación hechas para realizar trabajo de investigación.

A excepción de los puntos 1 y 4 anteriores, la agencia otorgante del HHS está autorizada, a su exclusivo criterio, a renunciar, por escrito, a las aprobaciones previas relacionadas con costos y administrativas que se exigen en esta parte y sus apéndices. Pueden otorgarse exenciones adicionales conforme a las necesidades y a los pedidos de los destinatarios. Todas las aprobaciones otorgadas en consonancia con las disposiciones de esta sección no serán válidas, a menos que estén por escrito y tengan la firma de los funcionarios responsables del HHS.

Requisitos de auditoría (45 CFR 74.26; Parte II de la GPS del HHS)

Una auditoría es una revisión o evaluación sistemática que se hace para determinar si la contabilidad interna y otros sistemas de control garantizan en forma razonable lo siguiente:

- Las operaciones financieras se llevan a cabo de manera adecuada.
- Los informes financieros son oportunos, justos y precisos.
- La entidad ha cumplido con las leyes aplicables, los reglamentos y los términos y las condiciones de la concesión.
- Los recursos se administran y usan económica y eficientemente.
- Los resultados y los objetivos deseados se alcanzan eficazmente.

Para cada tipo de beneficiario hay un conjunto especial de principios federales que se aplica para determinar los costos permitidos.

Los destinatarios (excepto las instituciones federales) y los destinatarios secundarios están sujetos a los requisitos de auditoría de la Circular A-133 de la OMB, tal como se implementa en 45 CFR 74.26 o los requisitos de auditoría establecidos en 45 CFR 74.26(d) y en la GPS del HHS (para los tipos de organizaciones a los que la Circular A-133 de la OMB no se aplica directamente). En general, la Circular A-133 de la OMB requiere que las organizaciones sin fines de lucro (incluidas las instituciones de educación superior) que gasten US$ 500.000 o más por año en virtud de subsidios, acuerdos cooperativos o contratos de compra federales se sometan a una auditoría anual. La auditoría debe cumplir con los estándares especificados en las normas de auditoría gubernamental generalmente aceptadas (generally accepted government auditing standards, GAGAS).

Las organizaciones con fines de lucro deben someterse a una auditoría no federal si, durante sus años fiscales, gastaron un total de US$ 500.000 o más en virtud de una o más concesiones del HHS como destinatarias directas o destinatarias secundarias.

Los destinatarios extranjeros están sujetos a los mismos requisitos de auditoría que las organizaciones con fines de lucro especificadas en 45 CFR 74.26(d).

Costos permisibles (45 CFR 74.27; Parte II de la GPS del HHS; Adjunto B de 2 CFR 230)

Para cada clase de destinatario, existe un conjunto particular de principios federales que se aplican a la determinación de los costos permisibles. La

permisibilidad de los costos se determinará de acuerdo con los principios de costos aplicables a la entidad que incurre en los costos.

Período de disponibilidad de fondos (45 CFR 74.28; Parte I de la GPS del HHS)

Cuando se especifica un período de financiamiento, el destinatario puede cargar a la concesión solamente los costos permisibles que resulten de las obligaciones en las que se incurra durante el período de financiamiento y cualquier costo previo a la concesión que esté autorizado por la agencia otorgante del HHS.

Estándares de la propiedad

Estos establecen los estándares uniformes que rigen la gestión y la eliminación de la propiedad proporcionada por el HHS o cuyo costo fue cargado directamente a un proyecto respaldado por una concesión del HHS.

Cobertura de seguro (45 CFR 74.31; Parte II de la GPS del HHS)

Como mínimo, los destinatarios deben proveer una cobertura de seguro a los bienes inmuebles y los equipos adquiridos con fondos del HHS equivalente a la proporcionada a otras propiedades que posee el destinatario.

Bienes inmuebles (45 CFR 74.32; Parte II de la GPS del HHS)

El título de los bienes inmuebles (definidos como terreno, incluidas mejoras al terreno y estructuras, pero excluyendo maquinarias y equipos móviles) se confiere al destinatario bajo la condición de que el destinatario use los bienes inmuebles para el propósito autorizado del proyecto siempre y cuando sea necesario y no gravará las propiedades sin la aprobación de la agencia otorgante del HHS.

El destinatario obtendrá la aprobación escrita de la agencia otorgante del HHS para el uso de los bienes inmuebles en otros proyectos con patrocinio federal cuando el destinatario determine que la propiedad ya no se necesita para el propósito del proyecto original. El uso en otros proyectos estará limitado a proyectos con patrocinio federal. Cuando los bienes inmuebles ya no se necesiten para los propósitos del proyecto, el destinatario pedirá instrucciones para la eliminación a la agencia otorgante del HHS o a su sucesora.

Propiedades de posesión federal y propiedades exentas (45 CFR 74.33; Parte II de la GPS del HHS)

El gobierno federal sigue ejerciendo el título de las propiedades de posesión federal. Los destinatarios presentan anualmente ante la agencia otorgante del HHS un listado de inventario de las propiedades de posesión federal que tienen en su custodia. Cuando la concesión se complete o cuando las propiedades ya no se necesiten, el destinatario debe presentar un informe de las propiedades a la agencia otorgante del HHS para su posterior utilización.

Equipos (45 CFR 74.34; Parte II de la GPS del HHS)

El título de equipos (definidos como propiedad personal tangible y no consumible, cargada directamente a la concesión y con una vida útil de más de un año y un costo de adquisición de US$ 5.000 o más por unidad, como vehículos, bicicletas, equipos de computación, elementos de enseñanza, equipos de laboratorio, etc.) que adquiera el destinatario con fondos del HHS se conferirá al destinatario. Los equipos no pueden ser gravados sin la aprobación de la agencia otorgante. Los equipos se usarán para los propósitos autorizados mientras sean necesarios, ya sea que el proyecto o programa siga o no siendo respaldado con fondos federales. Cuando el destinatario ya no necesite los equipos, puede usarlos para otras actividades de conformidad con los procedimientos de la agencia o eliminarlos tras conseguir la aprobación de la agencia otorgante.

Los registros de los equipos se mantendrán de modo preciso e incluirán la siguiente información:

1. Una descripción del equipo.
2. Número de serie, número de modelo u otro número de identificación del fabricante.
3. Origen del equipo, incluido el número de la concesión.
4. Si el título se confirió al destinatario o al gobierno federal.
5. Fecha de adquisición (o fecha de recepción, si el gobierno federal proveyó el equipo) y costo.
6. Información a partir de la cual pueda calcularse el porcentaje de la parte del HHS en el costo del equipo (no aplicable a equipos provistos por el gobierno federal).
7. Ubicación y condición del equipo y fecha en que se entregó la información.
8. Costo de adquisición unitario.
9. Datos de la eliminación final, incluida la fecha de eliminación y el precio de venta o, cuando el destinatario compensa a la agencia otorgante del HHS la parte que le corresponde a esta, el método usado para determinar el valor de mercado actual.

Los equipos de propiedad del gobierno federal llevarán una identificación que indique que pertenecen al gobierno federal. El destinatario realizará un inventario físico de equipos y conciliará los resultados con los registros de equipos al menos una vez cada dos años. Cualquier diferencia que haya entre las cantidades determinadas en la inspección física y las que figuran en los registros contables se investigará para determinar la causa.

Suministros (45 CFR 74.36; Parte II de la GPS del HHS)

El título de los suministros se conferirá al destinatario tras la adquisición. Si hay un inventario residual de suministros sin usar que supere los US$ 5.000 en

TOM LORSUNG PARA CRS

Turistas visitan un mercado flotante en Bangkok, Tailandia. El turismo en Bangkok ha crecido y está por expandirse aún más.

valor agregado total cuando finalice o se complete el proyecto o programa y los suministros no se necesiten para ningún otro proyecto o programa con patrocinio federal, el destinatario conservará los suministros para usarlos en actividades con patrocinio no federal o podrá venderlos. En cualquiera de los casos, el destinatario compensará al gobierno federal por la parte que le corresponde a este.

Propiedades intangibles (45 CFR 74.36; Parte II de la GPS del HHS)

El destinatario puede proteger con derechos de autor cualquier trabajo que esté sujeto a derechos de autor y haya sido desarrollado o cuya propiedad se haya adquirido en virtud de una concesión. La agencia otorgante del HHS se reserva el derecho irrevocable, no exclusivo y libre de regalías de reproducir, publicar o usar de otro modo el trabajo para fines federales, y autorizar a otros a hacerlo.

El título de las propiedades intangibles y los instrumentos de deuda comprados o adquiridos de otro modo en virtud de una concesión o subconcesión se confiere al destinatario tras su adquisición. El destinatario usará esas propiedades para el propósito autorizado originalmente y no las gravará sin la aprobación de la agencia otorgante del HHS. Cuando ya no se necesiten para el propósito autorizado originalmente, la venta de las propiedades intangibles se producirá de conformidad con el procedimiento de la agencia.

Relación de fideicomiso respecto de las propiedades (45 CFR 74.37; Parte II de la GPS del HHS)

Los bienes inmuebles, los equipos, las propiedades intangibles y los instrumentos de deuda que se adquieran o mejoren con fondos federales serán conservados en fideicomiso por los destinatarios en calidad de fideicomisarios de los beneficiarios del proyecto o programa en virtud del cual se adquirieron o mejoraron las propiedades, y estas no se gravarán sin la aprobación de la agencia otorgante del HHS.

Eliminación de las propiedades (45 CFR 74.32/34; Parte II de la GPS del HHS)

Cuando las propiedades o los equipos ya no se necesiten, o cuando finalice la concesión, el destinatario debe pedir instrucciones para la eliminación a la agencia otorgante.

Hay varias opciones diferentes para la eliminación, a saber:

1. Puede permitirse que el destinatario conserve el título de las propiedades sin más obligación para con el gobierno de los Estados Unidos una vez que el destinatario compense al gobierno por el valor de mercado actual y restante de las propiedades.
2. Puede indicarse al destinatario que venda las propiedades bajo las pautas de la agencia otorgante y pague al gobierno de los Estados

Unidos el porcentaje que le corresponde del valor de mercado actual de las propiedades. Cuando el destinatario está autorizado a vender la propiedad o se le exige que haga esto, debe establecer procedimientos de venta adecuados que contemplen la competencia hasta el máximo grado practicable y den como resultado el retorno más alto posible.

3. Es posible que se le indique al destinatario que transfiera el título de la propiedad al gobierno de Estados Unidos o a un tercero elegible siempre que, en tales casos, el destinatario tenga derecho a una compensación por su porcentaje atribuible del valor de mercado actual de las propiedades.

Estándares de compra

Los fondos y los recursos en especie que se proporcionen en virtud de la concesión se usarán solamente para aquellas actividades que son necesarias para alcanzar las metas y los objetivos del proyecto. Es importante que, cuando el destinatario compre bienes y servicios, siga determinadas pautas para garantizar que se haga una buena administración de los fondos y los servicios en especie.

Los destinatarios deben establecer procedimientos de adquisición por escrito.

Códigos de conducta (45 CFR 74.42; Parte II de la GPS del HHS)

El destinatario es responsable de mantener estándares de conducta por escrito que rijan el desempeño de sus empleados que estén involucrados en la concesión y en la administración de cualquier subcontrato. Los directivos, empleados y agentes del destinatario no pueden solicitar ni aceptar gratificaciones, favores ni otra cosa con valor monetario de los contratistas o las partes de los acuerdos secundarios. Sin embargo, el destinatario puede fijar estándares para las situaciones en que el interés financiero no es sustancial o si el obsequio es un elemento de valor nominal que no fue solicitado. Los estándares de conducta por escrito tratarán las medidas disciplinarias que deben aplicarse a las infracciones de dichos estándares.

Competencia (45 CFR 74.43; Parte II de la GPS del HHS)

Todas las transacciones de compra se realizarán de un modo que posibilite, hasta el máximo grado que sea practicable, la competencia libre y abierta. El destinatario estará alerta a los conflictos de intereses organizativos, así como también a las prácticas no competitivas entre los contratistas que pudieran limitar o eliminar la competencia o restringir el comercio de algún otro modo. Todas las licitaciones deben realizarse de un modo que garantice la competencia libre y abierta.

Procedimientos de compra por escrito (45 CFR 74.44; Parte II de la GPS del HHS)

Los destinatarios deben establecer procedimientos de compra por escrito que ellos acepten seguir. Los procedimientos por escrito deben garantizar lo siguiente:

- El destinatario debe evitar comprar elementos innecesarios.

- El destinatario debe analizar alternativas de compra para determinar cuál es la adquisición más económica y práctica.
- Las solicitudes de bienes y servicios del destinatario deben contemplar todo lo siguiente:
  - Descripción clara y precisa de los requisitos técnicos para el material, el producto o el servicio que se ha de comprar.
  - Requisitos que el licitante debe satisfacer y todos los demás factores que se emplearán en la evaluación de las licitaciones o propuestas.
  - Descripción, cuando sea practicable, de los requisitos técnicos en términos de funciones que se ejecutarán o de la ejecución requerida, incluido el rango de características aceptables o de estándares mínimos aceptables.
  - La preferencia, hasta el grado practicable y que sea factible desde el punto de vista económico, por productos y servicios que conserven los recursos naturales, protejan el medio ambiente y hagan un uso eficiente de la energía.
- Solamente se celebrarán contratos con contratistas responsables que posean la habilidad de desempeñarse exitosamente bajo los términos y las condiciones de la compra propuesta. Se deben considerar cuestiones tales como la integridad del contratista, el registro de su desempeño histórico, los recursos financieros y técnicos, o la accesibilidad a otros recursos necesarios.

Si el destinatario no sigue estos procedimientos escritos, la agencia otorgante puede exigirle que ponga a su disposición documentos de compra, como solicitudes de propuestas o invitaciones a licitaciones, estimaciones de costos independientes, etc., y puede determinar que cualquier compra hecha sin seguir los procedimientos definidos es un gasto no permisible.

Registros de compra (45 CFR 74.47)

Los registros de compra y los archivos para adquisiciones deben, como mínimo, contener el fundamento para la elección del contratista, una justificación de la falta de competencia cuando no se obtengan licitaciones u ofertas en competencia, y el fundamento del costo o el precio de la concesión.

Informes y registros (45 CFR 74.50-53)

El propósito principal de los informes y registros es supervisar y generar informes sobre el desempeño financiero y del programa del destinatario a través de los diversos formatos y formularios estándar.

Supervisión e informes del desempeño del programa (45 CFR 74.51; Parte II de la GPS del HHS)

Es responsabilidad del destinatario supervisar cada proyecto, programa, subconcesión, función o actividad respaldada por la concesión para garantizar que los destinatarios secundarios cumplan con las auditorías y otros requisitos de la agencia otorgante. La agencia otorgante del HHS especificará la frecuencia con los que se presentarán los informes de desempeño. No se requerirá que se hagan informes de desempeño con mayor frecuencia que una vez por trimestre ni con menor frecuencia que una vez al año, a menos que la agencia otorgante lo requiera en forma especial. Los informes anuales deberán entregarse 90 días calendario después del año de la concesión; los informes trimestrales o semestrales deberán entregarse 30 días después del período de presentación de informes. Es posible que la agencia otorgante del HHS exija informes anuales antes de las fechas aniversario de las concesiones de varios años, en lugar de estos requisitos. Los informes finales de desempeño deben entregarse 90 días calendario después de la fecha de caducidad o terminación de la concesión.

Generación de informes financieros (45 CFR 74.52; Parte II de la GPS del HHS)

La agencia otorgante del HHS determinará la frecuencia del informe del estado financiero para cada proyecto o programa, teniendo en cuenta el tamaño y la complejidad del proyecto o programa en particular. Sin embargo, no se requerirá que se haga el informe con mayor frecuencia que una vez por trimestre ni con menor frecuencia que una vez al año, a menos que la agencia otorgante imponga condiciones especiales. Se requerirá un informe final cuando se complete el acuerdo.

Requisitos de retención y acceso para registros (45 CFR 74.53; Parte II de la GPS del HHS)

Los registros financieros, los documentos de respaldo, los registros estadísticos y todos los demás registros pertinentes a una concesión se retendrán por un período de tres años desde la fecha de presentación del informe final de gastos o, en el caso de las concesiones que se renuevan trimestral o anualmente, desde la fecha de presentación del informe financiero trimestral o anual. Sin embargo, si se da inicio a algún litigio, reclamación, revisión de la gestión financiera o auditoría antes de la caducidad del período de tres años, los registros se retendrán hasta que todos los hallazgos del litigio, la reclamación o la auditoría en relación con los registros se haya resuelto y se hayan tomado medidas definitivas. Podría haber otras excepciones según la naturaleza de los registros.

Las agencias otorgantes del HHS, el Inspector General del HHS, el Contralor General de los EE. UU., o cualquiera de sus representantes debidamente autorizados, tienen el derecho a tener acceso oportuno y sin restricciones a todo libro, documento, papel u otro registro de los destinatarios que sean

SEAN SPRAGUE PARA CRS

Fitriah y su hija Namira viven en Banda Aceh, Indonesia, una zona fuertemente afectada por el terremoto y el tsunami en el Océano Índico de 2004.

pertinentes a las concesiones con el fin de hacer auditorías, exámenes, extractos, transcripciones y copias de dichos documentos. Este derecho también incluye el acceso oportuno y razonable al personal de un destinatario con el propósito de hacerles entrevistas y hablar en relación con dichos documentos. Los derechos de acceso que figuran en este párrafo no están limitados al período de retención requerido, pero perdurarán mientras se retengan los registros.

TERMINACIÓN Y CUMPLIMIENTO

Terminación (45 CFR 74.61; Parte II de la GPS del HHS)

Las concesiones pueden darse por terminadas total o parcialmente de las siguientes maneras:

- Por parte de la agencia otorgante del HHS si el destinatario no cumple sustancialmente con los términos y las condiciones de una concesión.
- Por parte de la agencia otorgante del HHS y con el consentimiento del destinatario, en cuyo caso las dos partes deben acordar las condiciones de la terminación, incluida la fecha de entrada en vigencia y, en el caso de una terminación parcial, la parte que se va a dar por terminada.
- Por parte del destinatario, previo envío a la agencia otorgante del HHS de un aviso por escrito en el que se establezcan los motivos de dicha terminación, la fecha de entrada en vigencia y, en el caso de una terminación parcial, la parte que se va a dar por terminada.

Cumplimiento (45 CFR 74.62; Parte II de la GPS del HHS)

Si un destinatario no cumple sustancialmente con los términos y las condiciones de una concesión, ya sea que esté establecido en un estatuto o una reglamentación federal, un seguro, una solicitud o un aviso de concesión, la agencia otorgante del HHS puede imponer condiciones especiales y también puede tomar una o más de las siguientes medidas, según corresponda a las circunstancias:

- Retener temporalmente los pagos en efectivo hasta que el destinatario corrija la deficiencia pendiente.
- Rechazar todo o parte del costo de la actividad o la acción que no cumpla con las normas.
- Suspender o dar por terminada total o parcialmente la concesión actual.
- Retener concesiones posteriores para el proyecto o programa.
- Tomar cualquier otra reparación que pudiera estar disponible legalmente.
- Al aplicar una medida de cumplimiento, la agencia otorgante del HHS le dará al destinatario o destinatario secundario la oportunidad de tener una audiencia, una apelación u otro procedimiento administrativo al que el destinatario principal o secundario tenga derecho en virtud de cualquier estatuto o reglamentación aplicable a la acción.

REQUISITOS TRAS LA FINALIZACIÓN DE LA CONCESIÓN

Procedimientos de cierre (45 CFR 74.71; Parte II de la GPS del HHS)
Los destinatarios presentarán, en un plazo de 90 días calendario después de la fecha de finalización de la concesión, todos los informes financieros, de desempeño y de otra índole que se requieran según los términos y las condiciones de la concesión. La agencia otorgante del HHS puede aprobar extensiones cuando el destinatario las pida.

A menos que la agencia otorgante del HHS autorice una extensión, el destinatario liquidará todas las obligaciones incurridas en virtud de la concesión a más tardar 90 días calendario después del período de financiamiento o de la fecha de finalización, según se especifique en los términos y las condiciones de la concesión o en las instrucciones de implementación de la agencia.

Ajustes subsiguientes y continuación de las responsabilidades (45 CFR 74.72; Parte II de la GPS del HHS)
El cierre de una concesión no afecta a ninguno de los siguientes:

- El derecho de la agencia otorgante del HHS a rechazar costos y recuperar fondos tras una auditoría posterior u otra revisión.
- La obligación del destinatario de devolver cualquier fondo que se adeude a causa de reembolsos, correcciones u otras transacciones posteriores.
- Los requisitos de auditoría.
- Los requisitos de administración de las propiedades.
- Los requisitos de retención de registros.

Después del cierre de una concesión, una relación creada en virtud de una concesión puede modificarse o finalizarse total o parcialmente con el consentimiento de la agencia otorgante del HHS y del destinatario, siempre y cuando se tengan en cuenta las responsabilidades del destinatario, incluidas aquellas referidas a la administración de las propiedades según sea aplicable, y se tomen medidas para la continuación de las responsabilidades del destinatario según corresponda.

Cobro de montos adeudados (45 CFR 74.73; Parte II de la GPS del HHS)
Todo fondo pagado a un destinatario que supere el monto al que se determine finalmente que el destinatario tiene derecho en virtud de los términos y las condiciones de la concesión constituye una deuda con el gobierno federal. Si no se paga dentro de un período razonable después de la exigencia de pago,

la agencia otorgante del HHS puede reducir la deuda mediante una de las siguientes acciones:

- Efectuar una compensación administrativa en relación con otras solicitudes de reembolso.
- Retener pagos de adelanto que de otro modo deben entregarse al destinatario.
- Tomar otras medidas permitidas por estatuto.

DISPUTAS

Decisiones finales en disputas (45 CFR 74.90; Parte II de la GPS del HHS)

El HHS trata de emitir decisiones finales con prontitud en disputas y otros asuntos que afectan los intereses de los destinatarios. Sin embargo, las decisiones finales que son adversas al destinatario no se emiten hasta que esté claro que el asunto no puede resolverse a través de un intercambio de información y puntos de vista más profundos.

En virtud de diversos estatutos o reglamentaciones del HHS, los destinatarios tienen derecho a apelar o a tener una audiencia referente a determinadas decisiones finales de las agencias otorgantes del HHS.

Resolución alternativa de disputas (45 CFR 74.91; Parte II de la GPS del HHS)

El HHS recomienda a sus agencias otorgantes y destinatarios a que traten de resolver las disputas mediante técnicas de resolución alternativa de disputas (alternative dispute resolution, ADR). La ADR a menudo es eficaz para reducir el costo, la demora y la beligerancia implicados en las apelaciones y otras formas tradicionales de manejo de disputas. Las técnicas de ADR incluyen mediación, evaluación neutral y otros métodos de consenso.

PRINCIPIOS DE COSTOS

2 CFR 230 (CIRCULAR A-122 de la OMB)

El 2 CFR 230 establece principios para determinar los costos de subsidios, contratos y otros acuerdos con organizaciones sin fines de lucro. No se aplica a instituciones de educación superior y a universidades, las que están cubiertas por la Circular A-21, “Principios de costos para instituciones educativas”, de la Oficina de Administración y Presupuesto (Office of Management and Budget, OMB); a gobiernos estatales, locales y tribales indígenas reconocidos federalmente, los que están cubiertos por la Circular A-87 de la OMB, “Principios de costos para gobiernos estatales, locales y tribales indígenas”, ni a hospitales.

Los principios están diseñados para asegurar que el gobierno federal cargue con su parte justa de los costos, excepto donde esté restringido o prohibido por ley.

PRINCIPIOS GENERALES

Consideraciones básicas (Adjunto "A", subparte A, 1-7)

a) Composición de los costos totales

El costo total de una concesión es la suma de los costos directos permisibles y los costos indirectos asignables menos los créditos aplicables.

b) Permisibilidad

Los costos deben satisfacer la totalidad de los siete criterios generales que aparecen a continuación para ser permisibles bajo una concesión (tenga en cuenta que la inclusión específica en el presupuesto NO es uno de los criterios):

i. Ser razonables para la ejecución de la concesión y ser asignables.

ii. Seguir los principios de A-122.

iii. Ser coherentes con las políticas y los procedimientos de las ONG tanto para los subsidios como para otros programas del gobierno de los Estados Unidos.

iv. Ser tratados de modo coherente en los registros contables.

v. Seguir los principios contables generalmente aceptados (generally accepted accounting principles, GAAP).

vi. No ser cargados como costo a ningún otro subsidio del gobierno de los Estados Unidos ni usarse como participación de costos en otro subsidio del gobierno de los Estados Unidos.

vii. Ser documentados adecuadamente.

c) Razonabilidad

Los costos generalmente deben considerarse como habituales y necesarios para la operación de la organización o la ejecución de la concesión.

Un costo es ***razonable*** si cumple con una o más de las siguientes condiciones:

- Es habitual y necesario para la operación de la organización o la ejecución de la concesión.
- Cumple con las restricciones o los requisitos impuestos por
  - negociaciones realizadas en condiciones de igualdad;

- prácticas empresariales sólidas y aceptadas generalmente;
- reglamentaciones gubernamentales;
- los términos y las condiciones de la concesión.

- Es de naturaleza y monto razonable.

d) Asignabilidad

Los costos son asignables cuando cumplen una o más de las siguientes condiciones:

- Se incurre en ellos específicamente para la concesión (costo directo).
- Benefician a más de una concesión (costo directo compartido).
- Son necesarios para la operación, pero no tienen una relación directa (costo indirecto).
- Se distribuyen según los beneficios recibidos.
- Se tratan de modo coherente con otros costos incurridos para el mismo propósito.
- Benefician tanto a la concesión como a otro trabajo proporcionadamente.
- Son necesarios para el proyecto, aunque no pueda demostrarse una relación directa con ese proyecto

Los costos asignables a una concesión en particular no pueden traspasarse a otra concesión federal a causa de deficiencias de financiamiento o para evitar restricciones.

Exenciones

La OMB autoriza la exención condicional de circulares de principios de costos y requisitos administrativos de la OMB a determinados programas federales que incluyen planificación consolidada autorizada por ley y financiamiento administrativo consolidado que estén identificados por una agencia federal y aprobados por la dirección del establecimiento o departamento ejecutivo. Las agencias federales deben consultar a la OMB cuando consideren otorgar o no dicha exención.

Costos directos (Adjunto “A”, Subparte B, 1-4)

Los costos directos son aquellos que pueden identificarse específicamente con un objetivo de costo final en particular. Sin embargo, no puede asignarse un costo a una concesión como costo directo si algún otro costo en que se haya incurrido por el mismo propósito, en una circunstancia similar, ha sido asignado a una concesión como costo indirecto.

Costos indirectos (Adjunto “A”, Subparte C, 1-3)

Los costos indirectos son aquellos en que se ha incurrido por objetivos comunes o conjuntos y no pueden identificarse fácilmente con un objetivo de costo final en particular. No puede asignarse un costo a una concesión como costo indirecto si algún otro costo en que se haya incurrido por el mismo propósito, en circunstancias similares, ha sido asignado a una concesión como costo directo.

Los costos indirectos se clasifican en dos categorías amplias: Instalaciones y administración. Instalaciones se define como las provisiones de depreciación y uso sobre edificios, equipos y mejora de capital; intereses sobre la deuda asociada con determinados edificios, equipos y mejoras de capital, y operaciones y gastos de mantenimiento. Administración se define como la administración general y todos los demás tipos de gastos que no están incluidos específicamente en una de las subcategorías de Instalaciones.

Asignación y determinación de las tasas de costos indirectos (Adjunto “A”, Subparte D, 1-5)

Cuando una organización tiene varias funciones importantes que se benefician de sus costos indirectos en grados variables, la asignación de los costos indirectos puede requerir la acumulación de tales costos en grupos de costos separados, que luego se asignan individualmente a las funciones que se benefician mediante una base que mide mejor el grado relativo del beneficio. Los costos indirectos asignados a cada función luego se distribuyen a concesiones individuales y otras actividades incluidas en esa función a través de una o varias tasas de costos indirectos.

Tiene que determinarse una base de asignación para garantizar que haya equidad. Para esto, se toman en cuenta las condiciones reales para elegir la base que se ha de usar en la asignación de los gastos a las diversas funciones. La consideración esencial para elegir un método o una base es que sea el más apto para asignar los costos agrupados a objetivos de costo de acuerdo con los beneficios derivados. También tiene que determinarse un período base para la asignación. Este es el período en que se incurre en los costos indirectos y estos se acumulan para la asignación al trabajo realizado en ese período. El período base normalmente debe coincidir con el año fiscal de la organización, pero en todo caso se elegirá cuidadosamente para evitar las inequidades en la asignación de los costos.

Negociación y aprobación de las tasas de costos indirectos (Adjunto "A", Subparte E 1-2)

A menos que las agencias involucradas acepten otros arreglos, la agencia federal con el mayor valor en dólares de concesiones para una organización será designada como la agencia competente en cuanto a la negociación y la aprobación de las tasas de los costos indirectos. Una vez que a una agencia se le asigna la competencia para una organización sin fines de lucro en particular, la asignación no se modificará a menos que haya un cambio importante a largo plazo en el volumen en dólares de las concesiones federales para la organización. Todas las agencias federales involucradas deberán tener la oportunidad de participar en el proceso de negociación. Una vez que se haya acordado una tasa, todas las agencias federales la aceptarán. Las tasas de los costos indirectos son acuerdos individuales negociados para cada año fiscal por cada organización, y son diferentes para cada organización. Se aplican a las concesiones de las agencias del gobierno de los Estados Unidos para la organización. Durante el año, se usa una "tasa provisoria". Después de la auditoría anual del año fiscal, se establece una tasa final basada en los costos indirectos reales.

Partidas de costos seleccionadas (2 CFR 230 Adjunto B; Parte II, Anexos 10-16 de la GPS del HHS)

El adjunto B de 2 CFR 230 (circular A-122 de la OMB) enumera 52 partidas de costos seleccionadas. Los principios establecidos en la determinación de la permisibilidad de las 52 partidas de costos se aplican a costos similares que no hayan sido incluidos en la lista. La Parte II de la GPS del HHS también especifica la permisibilidad de costos dentro de las concesiones del HHS.

PARTIDA DE COSTO	PERMISIBLE	PERMISIBLE CON CONDICIONES	NO PERMISIBLE
Publicidad	Para reclutar personal, comprar bienes y servicios relacionados con la concesión, disponer de materiales sobrantes o excedentes adquiridos durante la concesión y otros propósitos para cumplir con los requisitos de las concesiones.		Publicidad promocional/de recaudación de fondos
Relaciones Públicas	Solamente aquellas que se necesiten para las concesiones patrocinadas y las comunicaciones con el público y la prensa en relación con avisos de concesiones contractuales y actividades y logros específicos. Los costos relacionados con el enlace con los medios de noticias y las oficinas de relaciones públicas del gobierno están limitados a la comunicación para mantener informado al público sobre cuestiones de interés público, como avisos de concesiones contractuales o subsidios, asuntos financieros, etc.		Bebidas alcohólicas Cuentas incobrables Costos de entretenimiento Representación Multas y sanciones Bienes o servicios para uso personal Uso personal de vehículos Pérdidas en otras concesiones o contratos Pasajes aéreos de primera clase o clase de negocios (salvo en excepciones de casos individuales) Contribuciones o donaciones a otras organizaciones o causas
Costos de fianza	Cuando lo exija la concesión o la organización para cumplir con las obligaciones de la concesión. Puede ser de propuesta, buena ejecución, pago por adelantado o fidelidad, conforme a los términos y requisitos de la concesión y obtenidos de acuerdo con las buenas prácticas empresariales.		
Comunicaciones	Teléfono, telegramas, franqueo, correo electrónico y envío por saca de correo		

PARTIDA DE COSTO	PERMISIBLE	PERMISIBLE CON CONDICIONES	NO PERMISIBLE
Compensación	Salarios y sueldos del personal, honorarios de directores y miembros del comité ejecutivo, incentivos, beneficios adicionales y pensiones, siempre que se otorguen de acuerdo con las políticas por escrito establecidas de la institución. Siempre que sean razonables para los servicios prestados y cumplan con las políticas establecidas de la organización, se apliquen uniformemente y se documenten.		
Compensación: horas extra	Solamente cuando son necesarias para (a) sobrellevar emergencias a causa de accidentes, desastres naturales, avería de equipos o cuellos de botella operativos ocasionales de naturaleza esporádica; (b) cuando los empleados desempeñan funciones indirectas como administración, mantenimiento y contabilidad; (c) en la realización de pruebas, procedimientos de laboratorio u otras operaciones similares que son de naturaleza continua y no pueden interrumpirse razonablemente ni completarse de algún otro modo, y (d) cuando el resultado será costos generales más bajos para el gobierno federal.	Permisibles con aprobación previa de la agencia otorgante.	
Provisiones de contingencia	Permisibles como reservas de autoseguro, fondos de pensión y devengamientos para pagos por despidos.		Provisiones de contingencia sin certidumbre con respecto al tiempo, la intensidad o la garantía de que sucederán.
Defensa, juicios y reclamaciones	Los costos son permisibles si están contemplados en una concesión aprobada.	Cuando las demandas interpuestas por el gobierno federal contra la organización se resuelven mediante conformidad o convenio de arreglo entre los litigantes, determinados costos pueden ser permisibles según los acuerdos a los que se llegue. Cuando las acciones legales son instituidas por un gobierno estatal, local o extranjero, si se incurrió en los costos como resultado de un término o una condición específica de la concesión o una instrucción específica por escrito de un funcionario autorizado de la agencia patrocinante.	Los costos en que se incurra en defensa de demandas interpuestas por empleados en virtud de la Ley contra Grandes Fraudes (Major Fraud Act) de 1988, contra reclamaciones o apelaciones al gobierno federal.

PARTIDA DE COSTO	PERMISIBLE	PERMISIBLE CON CONDICIONES	NO PERMISIBLE
Provisiones de depreciación y uso	La compensación por el uso de edificios, otras mejoras de capital y equipos disponibles puede hacerse sobre la base de los costos de adquisición de los activos correspondientes. Esto debe excluir el costo del terreno, cualquier parte del costo de edificios y equipos del gobierno de los Estados Unidos o donados por este, independientemente de quién sea poseedor del título, y cualquier parte del costo de edificios y equipos aportados por o para la organización como parte de un requisito equivalente establecido por ley.		
Moral/Salud de los empleados	Los costos relacionados con la moral, la salud y el bienestar de los empleados, incluidos los costos de publicaciones internas y primeros auxilios, distribuidos equitativamente entre todas las actividades de la organización.		
Seguro/ Indemnización	Según se requiera o apruebe y mantenga conforme a la concesión (siempre que sea una práctica empresarial sólida, razonable y excluya cargos de gestión). También se permite la cobertura de pérdidas menores que no están cubiertas por costos de seguro, como deterioro, fugas y desaparición, y suministros perdidos durante el transcurso normal de las operaciones. Indemnización: Solamente según se contemple expresamente en la concesión o que no esté cubierto por el seguro de otro modo.		
Costos de relaciones laborales	Costos para mantener relaciones satisfactorias entre la organización y los empleados, incluidos los comités de gestión de la mano de obra, publicaciones y otras actividades relacionadas.		
Prácticas de cabildeo	Costos asociados con la provisión de información fáctica sobre un tema relacionado directamente con la ejecución de un subsidio o acuerdo a través de audiencias, declaraciones o cartas al Congreso o a otra agencia gubernamental en respuesta a una petición documentada, siempre y cuando la información esté fácilmente disponible y sea presentable.		Prácticas de cabildeo del gobierno de los EE. UU. Contribuciones a partidos políticos o para influir en elecciones

PARTIDA DE COSTO	PERMISIBLE	PERMISIBLE CON CONDICIONES	NO PERMISIBLE
Costos de mantenimiento y reparación	Mantenimiento necesario de equipos y edificios que no agrega nada a su valor permanente ni extiende su vida útil prevista.		
Materiales y suministros	Permisibles después de deducir cualquier descuento en efectivo, reembolsos y provisiones recibidos por la organización. Los cargos de transporte entrante se consideran parte de los costos de materiales y suministros.		
Reuniones e instalaciones	Alquiler de instalaciones, comidas y honorarios de oradores.		
Membrecías	Aquellos costos para la membrecía de la organización en organizaciones empresariales, técnicas y profesionales, la asistencia a las reuniones de estas, y suscripciones a publicaciones periódicas empresariales, profesionales y técnicas.	La membrecía a grupos o suscripciones cívicos o comunitarios es permisible solamente con la aprobación previa por escrito de la agencia competente.	
Cargos por páginas en revistas profesionales	Permisibles como parte necesaria de los costos de investigación cuando el trabajo cuenta con el respaldo del gobierno federal y los cargos cobrados por la revista sean los mismos que para autores con patrocinio que no es de origen federal.		
Costos de respaldo de participantes		Las provisiones de viáticos, estipendios y cargos de registro pagados a o en nombre de participantes o aprendices (pero no empleados) en conexión con reuniones, conferencias, simposios o capacitaciones solamente son permisibles con la aprobación previa de la agencia otorgante.	
Costos de patentes	Servicios de asesoramiento general en relación con patentes y derechos de autor		Costos para preparar comunicados e informes y realizar investigación para hacer comunicados si la concesión no lo exige.
Honorarios por servicios profesionales	Los anticipos sobre los honorarios son permisibles cuando están respaldados por evidencia de que están disponibles o se prestan servicios de buena fe.		

PARTIDA DE COSTO	PERMISIBLE	PERMISIBLE CON CONDICIONES	NO PERMISIBLE
Costos de publicación e impresión	Permisibles como costos indirectos solamente si no se pueden identificar con un objetivo de costo en particular.		
Pérdidas y ganancias sobre la eliminación de activos	Se incluirán en el año en que se produzcan como créditos o cargos a los grupos de costos en que se incluyó la depreciación aplicable a dichas propiedades, a menos que 1) se procesen a través de una cuenta de reserva para depreciación, 2) las propiedades se entreguen en intercambio como parte del precio de compra de un artículo similar, 3) la pérdida derive del incumplimiento de mantener un seguro aceptable; o 4) la compensación se haya realizado a través de provisiones de uso.		
Costos de reconversión	Costos para restaurar o rehabilitar instalaciones a la misma condición anterior al inicio de la concesión, salvo debido al desgaste normal.		
Reclutamiento de personal	Costos asociados con el reclutamiento de personal para satisfacer los requisitos de la concesión.		
Costos de alquiler	Costo de alquilar instalaciones o equipos para la ejecución de la concesión, siempre que sean razonables en comparación con propiedades similares.		
Seguridad	Costos de seguridad en la planta que se requieren para cumplir con requisitos federales o la protección de las instalaciones, incluidos sueldos, uniformes y equipos para el personal.		
Pagos por despidos	Cuando se requieren por ley, acuerdo empleador-empleado o las políticas establecidas si el cargo a las operaciones actuales es razonable en comparación con los pagos hechos por despidos normales durante un período pasado representativo.		

PARTIDA DE COSTO	PERMISIBLE	PERMISIBLE CON CONDICIONES	NO PERMISIBLE
Instalaciones de servicio especializado (instalaciones altamente complejas o especializadas)	Cuando son sustanciales, estos costos deben cargarse directamente a la concesión correspondiente sobre la base del uso real y no deben cargarse a una tarifa diferente a la que se da a entidades sin concesiones. Cuando los costos no son sustanciales, el uso de tales instalaciones debe cargarse como costos indirectos.		
Impuestos	Impuestos requeridos o devengados de acuerdo a los GAAP y pagos hechos al gobierno local en lugar de impuestos.		
Costos de terminación	Los costos de alquiler de contratos de arrendamiento sin caducar generalmente son permisibles cuando son razonablemente necesarios para la ejecución de la concesión cuando tales montos no superan el valor de la propiedad arrendada y la organización ha hecho todos los esfuerzos posibles por dar por terminado, liquidar o reducir el costo del arrendamiento. Los gastos de liquidación de costos contables, jurídicos, administrativos y similares que sean razonablemente necesarios para reclamaciones; la terminación y liquidación de subconcesiones; costos de almacenamiento, transporte, protección y eliminación de la propiedad adquirida o producida para la concesión; los costos indirectos relacionados con salarios o sueldos. Las reclamaciones en virtud de subconcesiones que son comunes a la concesión también son permisibles.		
Costos de educación y capacitación	Materiales, libros de texto, tutorías y tarifas cargados por la institución educativa y compensación para los empleados, que no excedan las 156 horas por año.		
Costos de transporte y franqueo	Costos de flete, porte y servicio postal relacionados con la compra de bienes en proceso o entregados, ya sea como costos directos o indirectos según la forma en que los trate normalmente la organización.		Impuestos para los que hay exenciones disponibles

PARTIDA DE COSTO	PERMISIBLE	PERMISIBLE CON CONDICIONES	NO PERMISIBLE
Costos de viáticos	Transporte, alojamiento, subsistencia y artículos relacionados de los empleados en actividades de negocios oficiales para realizar un trabajo específico en virtud del subsidio o en los que se incurra durante el transcurso normal de administración de la organización. Los costos necesarios y razonables de movimientos familiares y movimientos de personal de naturaleza especial o masiva son permisibles de conformidad con los párrafos 44 y 45 (Reclutamiento y traslado).	Los viajes al extranjero (fuera de Canadá y los Estados Unidos y sus territorios y posesiones) deben contar con la aprobación previa, inclusive del destino y la cantidad de personas, de parte de la agencia otorgante para cada salida al extranjero.	
Viáticos de fideicomisarios	Los costos de viáticos y subsistencia para fideicomisarios o directores son permisibles y están sujetos a las restricciones de los costos de viáticos.		
Costos de traslado		Permisibles solamente si son para el beneficio del empleador y el reembolso al empleado es coherente con la política escrita y no excede los gastos reales. Aplicables al transporte del empleado y su familia, efectos personales, el costo de hallar una nueva vivienda y costos de cierre. (Tenga en cuenta que los costos de traslado de los empleados que renuncien a la agencia en un plazo de 12 meses de haber sido contratados deben ser reembolsados al gobierno de los Estados Unidos).	
Capital para compra o mejora de terrenos o edificios		Solamente son permisibles con la aprobación previa de la agencia otorgante.	
Servicios donados		Pueden cargarse como costos indirectos cuando los servicios son sustanciales y están respaldados por montos significativos de costos indirectos y cumplen con las condiciones de las reglamentaciones.	
Multas y sanciones		Permisibles solamente según permita la concesión o la autorización por escrito de la agencia federal.	Costos de traslado: Tarifas asociadas con la adquisición de una nueva vivienda, la pérdida sobre la venta de una vivienda anterior, o el capital y el interés de los pagos de hipoteca sobre la vivienda que se vende.

PARTIDA DE COSTO	PERMISIBLE	PERMISIBLE CON CONDICIONES	NO PERMISIBLE
Instalaciones ociosas		Esto solamente es permisible si se requiere para compensar fluctuaciones en la carga de trabajo. Las instalaciones pueden permanecer ociosas por hasta un año después del final del período para el que se usaron.	
Equipos		Para la ejecución de la concesión, los gastos de capital son permisibles como costos directos, siempre y cuando los costos sean US$ 5.000,00 o más y estén aprobados por la agencia otorgante.	
Mejoras de terreno/edificios		Solamente son permisibles con la aprobación previa de la agencia otorgante.	
Gastos de vivienda/vida		Permisibles como costos directos para una concesión cuando son necesarios para la ejecución de la concesión y están aprobados por la agencia otorgante.	
Costos de mantenimiento y reparación		Los costos que aumentan el valor permanente de edificios o equipos se consideran mejoras de capital.	
Reuniones e instalaciones: costos de respaldo de participantes		Los estipendios, las provisiones de subsistencia y viáticos, y las tarifas de registro pagados en nombre de los participantes son permisibles con la aprobación previa de la agencia otorgante. (Esto no se aplica a los empleados de la organización que recibió la concesión).	
Costos organizativos		Los gastos de incorporación, corretaje, organizadores y los honorarios de un consultor de gestión o un abogado, en el establecimiento de una organización o en la reorganización no son permisibles, excepto que se cuente con el permiso previo de la agencia competente.	
Costos de patentes		Muchos costos no son permisibles, a menos que la concesión o el gobierno federal requieran que se incurra en ellos.	

PARTIDA DE COSTO	PERMISIBLE	PERMISIBLE CON CONDICIONES	NO PERMISIBLE
Costos previos a la concesión		Los costos en que se incurrió antes de la fecha de entrada en vigencia de la concesión, después de una negociación y con antelación a la concesión cuando dichos costos son necesarios para cumplir con el cronograma de entrega o el período de ejecución propuesto, con la aprobación previa de la agencia otorgante.	
Honorarios por servicios profesionales		Son permisibles para consultores cuando la organización tiene la necesidad de obtener respaldo técnico externo, cuando esto está en línea con las prácticas anteriores y los honorarios son razonables en relación con el trabajo que ha de realizar para satisfacer el objetivo de la concesión.	
Costos de publicación e impresión		Los costos de impresión, distribución, promoción, envío por correo y manipulación no son permisibles como costos directos, a menos que la agencia competente dé su autorización por escrito.	
Regalías/ Patentes/ Derechos de autor		Regalías o costos de adquisición por compra de derechos de autor, patentes o derechos son permisibles, a menos que el gobierno federal tenga libre uso de estos o no sean válidos, no puedan cumplirse o estén caducos.	
Costos de arreglos y reformas		Los costos de arreglos y reformas de oficinas son permisibles solamente con la aprobación previa de la agencia.	
Venta y mercadeo		Salvo los costos permisibles de Relaciones Públicas (ver Publicidad y Relaciones Públicas), los costos de la venta y el mercadeo de cualquier producto o servicio no son permisibles, a menos que se incluyan como costos directos con la aprobación previa de la agencia otorgante cuando sean necesarios para la ejecución de la concesión.	

Pagos por despido		No son permisibles los montos para empleados nacionales que excedan lo que la organización pagaría en los Estados Unidos, a menos que se reciba la aprobación previa de la agencia otorgante. A menos que sean necesarios para la ejecución de programas federales y estén aprobados por la agencia otorgante, no son permisibles los montos para ciudadanos extranjeros empleados por la organización fuera de los Estados Unidos: 1) hasta el grado en que el monto exceda las prácticas acostumbradas o preponderantes de la organización en los EE. UU. o 2) debido al cese laboral del ciudadano extranjero como consecuencia del cierre o la reducción de las actividades por parte de la organización en el país.	
Costos de terminación		Los costos que no puedan interrumpirse inmediatamente después de que se dé por terminada la concesión son permisibles, a menos que dichos costos continúen meramente por negligencia u omisión intencional de la organización.	
Costos de educación y capacitación		Cuando superan los costos permisibles, puede que se permitan con la aprobación previa de la agencia otorgante.	

Costos y acciones que requieren aprobación previa específicamente (2 CFR 230 Adjunto B; Parte II, Anexo 5 de la GPS del HHS)

Obtener la aprobación previa significa conseguir el permiso de la agencia otorgante por adelantado para incurrir en costos por aquellos puntos que en la Circular o la GPS del HHS están designados como costos que requieren aprobación previa. Generalmente, este permiso será por escrito. Cuando una partida de costo que requiere aprobación previa sea especificada en el presupuesto de una concesión, la aprobación del presupuesto constituye la aprobación de ese costo.

Dichos costos y acciones incluyen los siguientes:

- Equipos y otros gastos de capital
- Gastos de vivienda
- Costos de respaldo de participantes
- Membrecías en organizaciones cívicas o comunitarias
- Costos previos a la concesión
- Costos de publicación e impresión
- Viajes internacionales: cada salida al extranjero debe ser aprobada
- Compensación por horas extra
- Traspaso de saldos disponibles
- Cambio de organización concesionaria
- Cambio en el alcance o los objetivos
- Cambios en el estado del investigador principal, el director del proyecto u otros miembros clave del personal mencionados en el aviso de concesión
- Construcción o adquisición de terrenos o edificios
- Desviación de los términos y las condiciones de la concesión
- Componente extranjero agregado a un subsidio para una organización nacional
- Indemnización de terceros
- Necesitad de obtener financiación adicional
- Extensión sin costo
- Costos de atención de pacientes de una investigación
- Retención de fondos de subsidios para investigación cuando se hizo una concesión de carrera profesional
- Transferencia de montos para provisiones de capacitación (estipendios, tutoría y honorarios) a otras categorías presupuestarias

- Transferencia de fondos entre trabajo de construcción y trabajo no relacionado con la construcción
- Transferencia de trabajo programático sustancial, es decir, transferencia, subconcesión o contratación externa de trabajo en virtud de la concesión primaria

GLOSARIO

Acuerdos de cooperación

Mecanismo de respaldo mediante asistencia financiera que se usa cuando habrá una implicación programática federal sustancial. Implicación sustancial significa que el personal del programa de la OPDIV colaborará o participará en las actividades del proyecto o programa según se especifique en el NoA.

Aprobación previa

Consentimiento por escrito o emisión de una concesión por parte del GMO de la OPDIV en respuesta a un pedido por escrito del destinatario de incurrir en un costo directo específico o realizar otra acción que requiera tal aprobación (como se especifica en la Parte II de la GPS del HHS). Si los costos u otras acciones están identificados específicamente en una solicitud, la aprobación de la solicitud y la emisión de una concesión sobre la base de ello constituyen dicha autorización. La aprobación previa de los componentes de costos indirectos debe obtenerse de parte de la agencia competente o deben estar especificados en los principios de costos aplicables.

Bienes inmuebles

Terreno, incluidas las mejoras al terreno, estructuras y derechos asociados con una propiedad, pero no maquinarias ni equipos móviles.

Cierre

El proceso mediante el cual una OPDIV determina si el destinatario y la oficina otorgante han realizado todas las acciones administrativas aplicables y todo el trabajo requerido en virtud de la concesión.

Competencia

Proceso en el que las solicitudes se someten a una revisión objetiva; las solicitudes se evalúan en función de criterios de revisión establecidos y reciben una puntuación y una calificación acordes.

Concesión

El documento que proporciona fondos de una OPDIV a un destinatario con el fin de que lleve a cabo un programa o proyecto aprobado (sobre la base de una solicitud o un informe de progreso aprobados). El término, cuando se usa como sustantivo, a veces se emplea de manera intercambiable con *subsidio.*

Contrapartida o participación en los costos

El valor de contribuciones en especie de terceros y la parte de los costos de un proyecto o programa con asistencia federal con la que no aporta el gobierno federal. Los costos usados para satisfacer los requisitos de contrapartida o participación en los costos están sujetos a las mismas políticas que rigen la permisibilidad que los otros costos en el presupuesto aprobado.

Contribuciones en especie de terceros

El valor de las contribuciones hechas por un medio distinto que el efectivo que benefician directamente a un proyecto o programa respaldado por un subsidio que terceros no federales proporcionan al destinatario principal, al destinatario secundario o a un contratista de tipo de costo en virtud del subsidio o subsidio secundario sin cargos. Las contribuciones en especie pueden ser en forma de bienes inmuebles, equipos, suministros, otras propiedades consumibles y bienes y servicios que beneficien directamente al proyecto o programa y puedan identificarse específicamente con este.

Costo asignable

Costo que es asignable a un objetivo de costo en particular (es decir, una función específica, proyecto con subsidio, servicio, departamento u otra actividad) de conformidad con los beneficios relativos recibidos. Un costo es asignable a una concesión federal cuando se trata de modo coherente con otros costos en que se incurrió con el mismo propósito en circunstancias similares y (1) se incurre en el costo específicamente para la concesión, (2) beneficia tanto a la concesión como a otro trabajo y puede distribuirse en proporción razonable respecto de los beneficios recibidos, o (3) sea necesario para la operación general de la organización.

Costo no permisible

Costo especificado por ley o reglamentación, principios federales de costos o los términos y las condiciones de una concesión que no pueden reembolsarse en virtud de un subsidio o acuerdo de cooperación.

Costo permisible

Costo en que incurre un destinatario que (1) es razonable para la ejecución de la concesión; (2) es asignable; (3) cumple con las limitaciones o exclusiones establecidas en los principios de costos federales aplicables a la organización que incurre en el costo o en el NoA con relación al tipo o monto de costo; (4) es coherente con las reglamentaciones, las políticas y los procedimientos del destinatario que se aplican uniformemente tanto a las actividades con respaldo federal como a otras actividades de la organización; (5) recibe trato coherente como costo directo o indirecto; (6) se determina de acuerdo a los principios contables generalmente aceptados; y (7) no está incluido como costo en ninguna otra concesión con respaldo federal (a menos que se autorice específicamente por estatuto).

Costo razonable

Costo cuya naturaleza o monto no excede el que pagaría una persona prudente en las circunstancias imperantes cuando se tomó la decisión de incurrir en el costo.

Costos del proyecto o programa

Los costos permisibles totales en que incurre un destinatario (y el valor de contribuciones en especie hechas por terceros) para lograr los objetivos de la concesión durante el período del proyecto.

Costos directos

Costos que pueden identificarse de manera específica con un proyecto patrocinado, una actividad educacional o cualquier otra actividad institucional particular o que puede asignarse directamente a tales actividades relativamente fácil y con un amplio grado de precisión.

Costos indirectos

Costos en que incurre un destinatario por objetivos comunes o conjuntos y no pueden identificarse específicamente con un proyecto o programa en particular. Estos también se conocen como costos de instalaciones y administración.

Costos previos a la concesión

Costos en que se incurre antes de la fecha de comienzo del período del proyecto, con antelación a una concesión y a propio riesgo del solicitante, por costos que de otro modo serían permisibles.

Costos totales del proyecto o programa

Los costos permisibles totales (tanto directos como indirectos) en que incurre el destinatario para llevar a cabo un proyecto o actividad con el respaldo de un subsidio. Los costos totales del proyecto o programa incluyen los costos cargados a la concesión y los costos con los que corre el destinatario para satisfacer un requisito de contrapartida o participación en los costos.

Derechos de autor

Forma de protección proporcionada por las leyes de los Estados Unidos (Título 17 del Código de los EE. UU.) a los autores de "obras originales de autoría", incluidas obras literarias, de dramaturgia, musicales y artísticas; programas de computación, y otras obras intelectuales determinadas. Esta protección está disponible para obras publicadas o sin publicar.

Destinatario

La organización o el individuo que recibe un subsidio o una concesión de acuerdo de cooperación de una OPDIV y es responsable y tiene que rendir cuentas por el uso de los fondos provistos y por la ejecución del proyecto o la actividad que el subsidio respalda. El destinatario es toda la entidad jurídica, aunque un componente en particular esté designado en el NoA. El término incluye beneficiario.

Destinatario secundario

Entidad que recibe una subconcesión de un destinatario principal u otro destinatario secundario en virtud de una concesión de asistencia financiera y que tiene que rendir cuentas ante el destinatario principal u otro destinatario secundario por el uso de los fondos federales provistos por la subconcesión.

Equipo

Artículo de propiedad personal tangible y no consumible que tiene una vida útil de más de un año y un costo de adquisición de US$ 5.000 o más por unidad o el umbral de capitalización establecido por el destinatario, el que sea menor.

Ingresos del programa

Ingresos brutos obtenidos por un destinatario, que son generados directamente por el proyecto, programa o actividad con respaldo del subsidio, o que son obtenidos como resultado de la concesión.

Organización con fines de lucro

Organización, institución, corporación u otra entidad jurídica que está organizada u operada para el lucro o beneficio financiero de sus accionistas u otros propietarios. A dichas organizaciones también se las denomina organizaciones comerciales.

Pago por adelantado

Pago hecho al destinatario previa solicitud, ya sea antes de que el destinatario realice desembolsos de efectivo o a través del uso de cronogramas de pago predeterminados. La mayoría de los pagos por adelantado del HHS se hacen por el Sistema de gestión de pagos (Payment Management System, PMS), el sistema centralizado de pagos de subsidios del HHS.

Período del proyecto

El tiempo total para el que se aprobó de modo programático el respaldo a un proyecto. El período total del proyecto comprende el segmento competitivo inicial, cualquier segmento competitivo subsiguiente que derive de una concesión de continuación competitiva y cualquier extensión no competitiva.

Propiedad intangible

Propiedad que comúnmente no tiene existencia física. Incluye, pero no está limitada a, derechos de autor cuya asignación de derechos se adquiere en virtud de concesiones; patentes y otra propiedad intelectual cuya propiedad se adquiere en virtud de concesiones; préstamos, notas y otros instrumentos de deuda (incluso si se consideran tangibles para otros propósitos); acuerdos de arrendamiento; y valores y otros instrumentos de posesión de propiedad. El término excluye los derechos de autor, las patentes y otra propiedad intelectual que se genera o desarrolla, en lugar de adquirirse, en virtud de concesiones.

Propiedad tangible

Equipos, suministros y cualquier otra propiedad aparte de la que se define como propiedad intangible. Tampoco incluye los derechos de autor, las patentes y otra propiedad intelectual que se genera o desarrolla (en lugar de adquirirse) en virtud de una concesión.

Reembolso

Pago hecho a un destinatario previa petición después de que este realiza desembolsos de efectivo. La mayoría de los pagos de reembolsos se procesan a través del Sistema de gestión de pagos (Payment Management System, PMS), el sistema centralizado de pagos de subsidios del departamento.

Requisitos administrativos

Las prácticas generales que son comunes a la administración de subsidios, como la rendición de cuentas financieras, la generación de informes, la gestión de equipos y la retención de registros.

Resolución alternativa de disputas

Proceso en que se usa la mediación u otras técnicas para evitar disputas o resolverlas.

Subconcesión

Asistencia financiera en forma de dinero o de propiedades en lugar de dinero, que es provista en virtud de una concesión por un destinatario a un destinatario secundario elegible (o por un destinatario secundario elegible a un destinatario secundario de nivel inferior). El término incluye la asistencia financiera cuando es provista por algún acuerdo legal, aunque el acuerdo se denomine contrato, pero no incluye la compra de bienes o servicios ni, a los fines de esta declaración de políticas, forma alguna de asistencia aparte de subsidios y acuerdos de cooperación. El término incluye los acuerdos de consorcio.

Subsidio

Mecanismo de respaldo mediante asistencia financiera que proporciona dinero, propiedades u otra asistencia directa en lugar de dinero a una entidad elegible para que lleve a cabo un proyecto o una actividad aprobados para apoyar un propósito público y no el beneficio directo del gobierno. Se usa un subsidio cada vez que la OPDIV prevé que no habrá una implicación programática sustancial con el destinatario durante la ejecución de las actividades con asistencia financiera.

Suministros

Propiedad personal aparte de equipos, propiedades intangibles e instrumentos de deuda. La categoría de suministros incluye artículos que podrían considerarse equipos pero no cumplen con la definición crítica.

Traspaso

Fondos federales disponibles que quedan al final de cualquier período presupuestario y que pueden traspasarse a otro período presupuestario para cubrir los costos permisibles de ese período presupuestario (ya sea como compensación o como autorización adicional). Los fondos comprometidos pero no liquidados no se consideran un traspaso.

REFERENCIAS

Catholic Relief Services. (2004). *AIDSRelief Point of Service Compliance Manual*. Baltimore, MD: CRS

Department of Health and Human Services. (2007). Grants policy statement. Obtenido en ftp://ftp.hrsa.gov/grants/hhsgrantspolicystatement.pdf

Department of Health and Human Services. (1999). Title 45 CFR 74, Administrative requirements for awards and subawards to institutions of higher education, hospitals, and other non-profit organizations, and commercial organizations; and certain grants and agreements states, and local governments and Indian tribal governments. Obtenido en http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_03/45cfr74_03.html

Office of Management and Budget. (1999). 2 CFR 215 Circular A-110, Uniform administrative requirements for grants and agreements with institutions of higher education, hospitals, and other non-profit organizations. Obtenido en http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a110/

Office of Management and Budget. (2004). 2 CFR 230 Circular A-122, Cost principles for non-profit organizations. Obtenido en http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a122_2004/

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Capítulo 4:

Gobernanza

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

GUÍA

En portada: Agencias asociadas con CRS en Filipinas se reunieron para bosquejar sus funciones al implementar el proyecto Gobernanza de Paz CRS. El país ha vivido muchos conflictos entre grupos étnicos y religiosos desde finales de los 60. Fotografía de David Snyder para CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Descargue ésta y otras publicaciones de CRS en www.crsprogramquality.org.

CONTENIDO

Siglas para la gobernanza ..... **II**
Capítulo 4: Gobernanza **1**
Mapa del proceso de gobernanza **2**
Objetivos de esta guía **2**
¿Qué función cumple la gobernanza? **3**
Resumen de esta guía **3**
Principios clave de la función de gobernanza **4**
Proceso empresarial de ICT 4.1: Creación de la junta directiva **5**
Etapa 4.1.1: Cómo formar una junta directiva 6
Etapa 4.1.2: Deberes de los miembros 9
Etapa 4.1.3: Nombramientos 11
Etapa 4.1.4: Agenda de las reuniones de la junta directiva 13
Etapa 4.1.5: Designación de comités 15
Etapa 4.1.6: Evaluación del desempeño de la junta directiva 17
Proceso empresarial de ICT 4.2: Relaciones de la junta directiva **19**
Etapa 4.2.1: Relaciones del organismo rector 20
Etapa 4.2.2: Relaciones de la gerencia de la organización 22
Etapa 4.2.3: Relaciones con las partes interesadas clave 24
Etapa 4.2.4: Resolución de conflictos 25
Proceso empresarial de ICT 4.3: Responsabilidades de la junta directiva **26**
Etapa 4.3.1: Situación de la organización 27
Etapa 4.3.2: Estrategia y control operativo 29
Etapa 4.3.3: Responsabilidades respecto de los Recursos Humanos 31
Etapa 4.3.4: Responsabilidades fiscales 34
Etapa 4.3.5: Cumplimiento de políticas y reglamentaciones 36
Etapa 4.3.6: Implementación y revisión de políticas 38
Lista de verificación de cumplimiento para la gobernanza **40**
Glosario para la gobernanza **48**
Referencias para la gobernanza **51**
Bibliografía y lecturas recomendadas para la gobernanza **52**
Apéndice A: Herramienta de evaluación para reuniones de la junta directiva 53
Apéndice B: Herramienta de evaluación de la junta directiva 54
Apéndice C: Organigrama de muestra 55
Apéndice D: Términos de referencia para el comité ejecutivo de la junta directiva 56
Apéndice E: Términos de referencia para el comité de finanzas y auditoría 58
Apéndice F: Lista de verificación de la gobernanza corporativa 60

SIGLAS PARA LA GOBERNANZA

CRS Catholic Relief Services

GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) Principios de contabilidad generalmente aceptados

TOR (Terms of Reference) Términos de referencia

RR. HH. Recursos humanos

ICT (Information and Communication Technology) Tecnología de la información y la comunicación

IFAC (International Federation of Accountants) Federación Internacional de Contadores

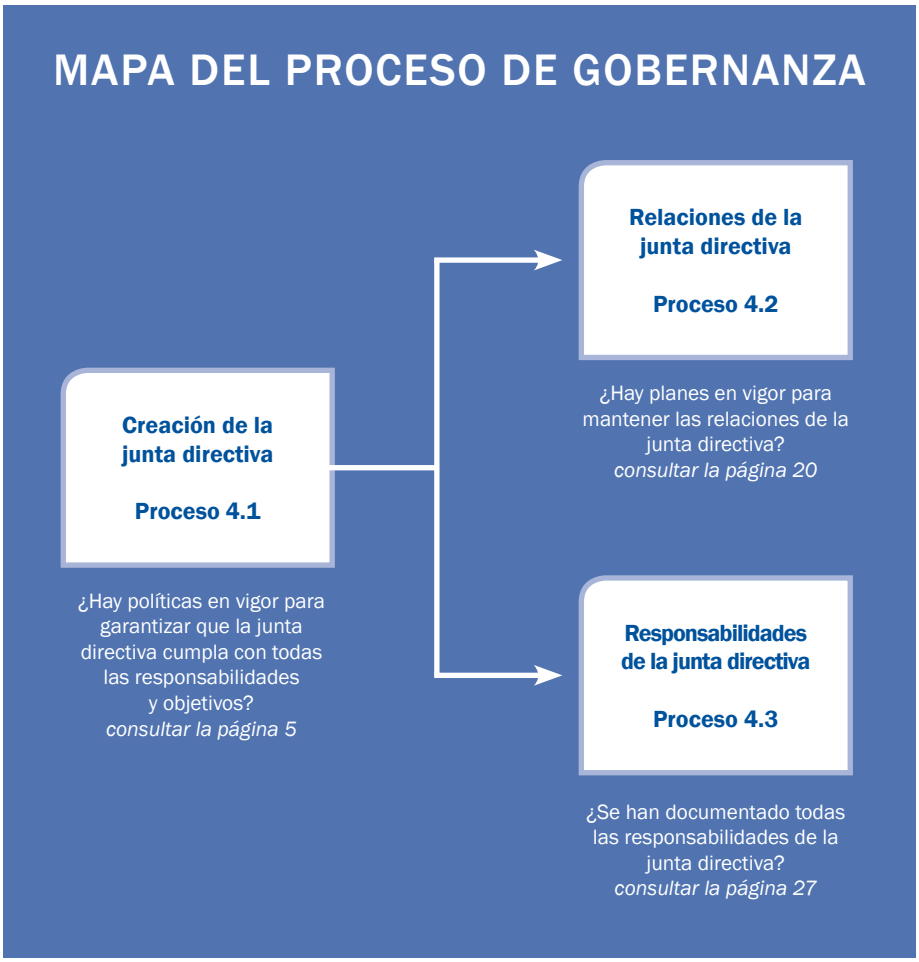
OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

CAPÍTULO 4: GOBERNANZA

DAVID SNYDER PARA CRS

En Addis Ababa, Etiopía, dos jóvenes participan en cursos de sensibilización sobre el VIH presentados por Medical Missionaires of Mary, agencia socia de CRS.

MAPA DEL PROCESO DE GOBERNANZA



OBJETIVOS DE ESTA GUÍA

La gobernanza institucional es el proceso por el cual las instituciones y las organizaciones son dirigidas, controladas y responsables de rendir cuentas. Se ocupa de los sistemas y las estructuras eficaces que permiten una adecuada toma de decisiones, rendición de cuentas, control y eficiencia en la organización. Estos sistemas y estructuras buscan promover un liderazgo y una orientación operativa que sean honrados, dignos de confianza, confiables, creíbles, transparentes, capaces de rendir cuentas, responsables y tengan una inteligencia concentrada en un objetivo. Catholic Relief Services (CRS) reconoce que la buena gobernanza y la buena gestión institucionales son esenciales para lograr la eficiencia y la sostenibilidad de sus organizaciones asociadas locales y son componentes esenciales del mantenimiento de un equilibrio dinámico entre la necesidad de orden e igualdad en la sociedad, la producción y la entrega eficientes de bienes y servicios, y la rendición de cuentas respecto del uso del poder.

¿QUÉ FUNCIÓN CUMPLE LA GOBERNANZA?

La junta directiva debe encuadrar sus operaciones dentro de los términos de la escritura constitutiva, los estatutos y cualquier otro instrumento jurídico del organismo rector que esté relacionado con su formación y funcionamiento.

La junta directiva cumplirá las siguientes funciones:

- Proporcionar liderazgo, fomentar la integridad y la transparencia en su relación con las partes interesadas internas y externas.
- Definir roles y responsabilidades claros para los miembros ejecutivos y no ejecutivos de la junta directiva, como los roles del presidente de la junta y del director ejecutivo.
- Definir y proporcionar términos de referencia para todos los comités permanentes y ad hoc.
- Garantizar que la junta directiva tenga una buena combinación de habilidades profesionales entre sus miembros, con lo que se agrega valor a la operación de la junta.
- Definir la actividad empresarial central de la organización y desarrollar y ejecutar el plan estratégico; supervisar y evaluar la operación y los planes empresariales de la organización para garantizar que la organización conserve su competitividad y viabilidad.
- Vigilar las operaciones y garantizar que la organización cumpla plenamente con las leyes del país, las reglamentaciones locales y el código de conducta de la organización.
- Evaluar las operaciones de la junta directiva para asegurarse de que se agrega valor a la actividad empresarial central y que el impacto institucional se refleja en la comunidad a la que sirve.
- Comunicarse frecuente y eficazmente con las partes interesadas, las autoridades y la comunidad de donadores con el fin de aprovechar las nuevas oportunidades, adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y aumentar el interés para lograr la sostenibilidad técnica, organizativa y financiera.

RESUMEN DE ESTA GUÍA

En pocas palabras, la gobernanza se refiere a un marco definido por una cultura jurídica, económica e institucional y a las prácticas que permiten que las organizaciones funcionen eficazmente en un entorno empresarial organizado, responsable y capaz de rendir cuentas.

PRINCIPIOS CLAVE DE LA FUNCIÓN DE GOBERNANZA

El propósito de la gobernanza es garantizar que el poder de tomar decisiones y la actividad empresarial central de la organización se administren con integridad, transparencia y responsabilidad para el organismo rector de la organización propietaria y las partes interesadas internas y externas. La gobernanza opera dentro del marco de leyes, reglamentaciones y prácticas organizativas (formales e informales) en el contexto de la visión, la misión y los principios rectores de la organización. Mantiene un claro equilibrio de poder que fomenta las relaciones y la imparcialidad en el proceso de toma de decisiones.

El propósito de la gobernanza es garantizar que el poder de decisión y las actividades fundamentales de la organización sean manejados con integridad, transparencia y rendición de cuenta.

La gobernanza busca crear un proceso eficaz que, a través de la operación de la junta directiva, garantice lo siguiente:

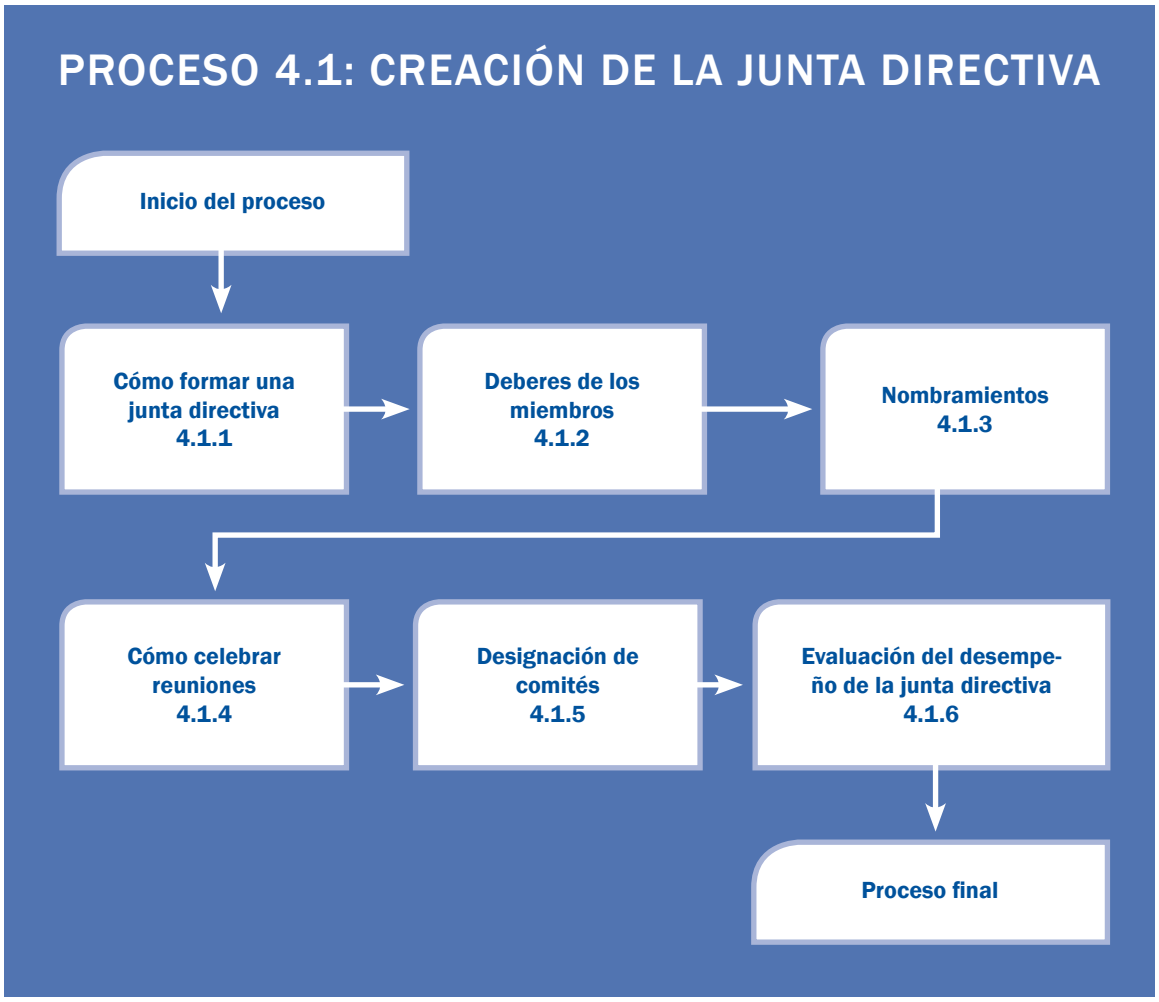
- La existencia de un pensamiento estratégico.
- Que el equilibrio entre el poder y el control institucional se distribuya dentro de los límites de los estatutos de la junta directiva.
- Que haya un proceso democrático para seleccionar a los miembros de la junta directiva, elegir al presidente, formar los comités de la junta directiva y contratar miembros del equipo de la gerencia superior.
- Que haya sistemas y estructuras en vigor para promover una operación eficiente que sea eficaz para alcanzar las metas estratégicas que fija la junta directiva.
- Que haya una estructura de vigilancia en vigor para garantizar la integridad y la rendición de cuentas ante las partes interesadas y los propietarios de la organización.
- Que haya una función formal de vigilancia de la junta directiva para garantizar que la organización cumpla con las leyes y las reglamentaciones locales y los instrumentos regulatorios del organismo rector a fin de promover la eficiencia, la credibilidad, la competitividad, la viabilidad y la sostenibilidad.
- Que las prácticas de gobernanza sean adecuadas y eficaces, y que la organización adhiera a ellas con la perspectiva de promover una operación viable, capaz de rendir cuentas y sostenible.
- Que la cultura organizativa promueva el aprendizaje y la innovación continuos.

PROCESO EMPRESARIAL DE ICT 4.1: CREACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La formación y la estructura de la junta de gestión de la organización se basarán en una política que contemple una combinación adecuada de habilidades que brinden la amplitud y la profundidad necesarias de conocimiento y experiencia para cumplir con las responsabilidades y los objetivos de la junta directiva. Las cuestiones pertinentes que deben considerarse en la formación y la estructura de la junta directiva se resumen a continuación como recomendaciones de políticas.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 4.1.1 – CÓMO FORMAR UNA JUNTA DIRECTIVA

NOMBRE DE LA ETAPA	CÓMO FORMAR UNA JUNTA DIRECTIVA
Número de la etapa	4.1.1
Rol en la organización	Organismo rector
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva constará de miembros, nombrados por el organismo rector, que cumplan con todos los criterios y requisitos necesarios.

Nombramiento de los miembros de la junta directiva:

- Los miembros de la junta directiva serán nombrados por un comité creado por mandato del organismo rector[1].
- El nombramiento será precedido por un proceso de nominación basado en los criterios establecidos por el comité designado por mandato.
- Todos los posibles candidatos deberán presentar su CV al comité designado por mandato para su estudio y consideración.
- El comité designado por mandato realizará una entrevista a todos los posibles candidatos para confirmar sus calificaciones, disponibilidad y voluntad para desempeñarse como miembros de la junta directiva.

Calificación de los miembros de la junta directiva:

Todos los miembros de la junta directiva tendrán las siguientes calificaciones:

- Interés en apoyar la causa o el interés común de la junta directiva.
- Representar a un grupo social común cuyos integrantes, en virtud de sus puestos, son nominados para la junta directiva.
- Ser personas con integridad moral, sobre la base de su historial pasado de desempeño y compromiso.
- Satisfacer el nivel mínimo de educación exigido, con la excepción del nivel mínimo de educación permitido en áreas del país donde los niveles de alfabetismo son bajos.
- Satisfacer el nivel exigido de habilidades necesarias para el puesto.
- Satisfacer el nivel de experiencia exigido dentro de la organización.

1 Organismo rector se refiere a una institución que es dueña o dirige una organización. En algunos casos también se refiera a la Iglesia o, en otros, a los fundadores de la organización.

Orientación y desarrollo de la junta directiva:

- Se recomienda enfáticamente que todos los miembros recientemente nombrados de la junta directiva reciban una orientación adecuada en relación con los deberes y responsabilidades previstos. Además, debe haber una actividad continua de formación de capacidades dirigida a la junta directiva para asegurar que los miembros de la junta adquieran las habilidades y las competencias necesarias para realizar sus tareas. A continuación se encuentran los aspectos fundamentales para considerar.

Cartas de nombramiento:

- Se emitirá una carta de nombramiento para todos los miembros de la junta directiva en la que se estipulen claramente sus deberes y responsabilidades mientras se desempeñen en la junta directiva.
- El organismo rector o la autoridad de nombramiento designada por mandato por el organismo rector será responsable de emitir estas cartas.

Aceptación por parte de los miembros de la junta directiva:

- Todos los miembros de la junta directiva que hayan sido nombrados recientemente firmarán y devolverán una copia de la carta de nombramiento para indicar si aceptan o rechazan el nombramiento.
- Una copia de la aceptación o el rechazo de cada miembro nombrado se presentará ante la autoridad de nombramiento para que tome las medidas correspondientes.

Orientación:

- Tras la investidura, todos los miembros recientemente nombrados a la junta directiva serán instalados en la junta directiva.
- Posteriormente, los miembros salientes de la junta directiva proporcionarán informes de traspaso antes o durante la segunda reunión de la junta nueva.
- La autoridad de nombramiento llevará a cabo una sesión de orientación para todos los miembros nombrados recientemente, a ser preferible antes de la elección del presidente y otros titulares de puestos de la junta directiva.

Capacitación de la junta directiva:

- Todos los miembros recientemente nombrados de la junta directiva recibirán capacitación sobre los aspectos básicos de la tecnología de la información y la comunicación (information and communication technology, ICT), planificación estratégica y gobernanza, así como también sobre las tendencias y los avances actuales en los sectores de programáticos relacionados.
- Esta capacitación también proporcionará a los miembros las habilidades para que lleven adelante sus roles y responsabilidades con eficacia.

Todos los nuevos miembros de la junta debe recibir la apropiada orientación sobre las tareas y responsabilidades que se esperan de ellos.

Composición de la junta directiva:

- La junta directiva será equilibrada en lo que respecta a factores como edad, género, profesión y representación de las partes interesadas.
- Este equilibrio de la junta directiva garantizará la representación de las diversas profesiones relacionadas con los programas centrales de la organización, como agricultores, ingenieros, profesionales de la medicina o enfermería, el clérigo, administradores, contadores, abogados, la administración provincial, las autoridades locales y los líderes de la comunidad.
- La edad mínima y máxima recomendada para los miembros de la junta directiva será de 25 y 65 años respectivamente, tomando en cuenta las capacidades físicas y mentales de cada individuo.
- No obstante lo anterior, la competencia de cada individuo será un factor clave para la selección de todos los miembros de la junta directiva.
- Como parte interesada clave, el organismo rector será representado en la junta directiva según se considere necesario.
- El ministerio o departamento gubernamental que es responsable del sector del programa puede ser representado en la junta directiva por un miembro de oficio.

Tamaño de la junta directiva:

- El tamaño de la junta directiva estará entre tres y siete miembros con poder de voto. El tamaño de la membrecía de oficio será el que se considere necesario.
- Como mínimo, la composición de la junta debe incluir un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y los miembros.
- Se recomienda enfáticamente que se mantenga una cantidad impar con el objetivo de resolver empates en las votaciones.

ETAPA 4.1.2 – DEBERES DE LOS MIEMBROS

NOMBRE DE LA ETAPA	DEBERES DE LOS MIEMBROS
Número de la etapa	4.1.2
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	Los miembros de la junta directiva tienen numerosas obligaciones por satisfacer y reglas por seguir.

SARA A. FAJARDO/CRS

Residentes de Mao y República Dominicana, lanzaron recientemente una campaña para resolver conflictos en su comunidad. Desde que formaron su grupo ha caído dramáticamente la incidencia de ataques violentos.

Deberes de los miembros de la junta directiva:

- Asistir a todas las reuniones.
- Dar respaldo técnico a la junta directiva.
- Dar su aporte profesional durante las deliberaciones.
- Participar en los comités de la junta directiva que corresponda.
- Expresar las necesidades que tienen las personas a las que sirve la organización.

Ejercicio de los miembros de la junta directiva:

- Los miembros de la junta directiva se desempeñarán en esta durante períodos de tres años, con un máximo de dos períodos.
- Los miembros que sean nombrados en virtud de su puesto, inclusive los miembros de oficio, continuarán desempeñándose en la junta directiva mientras ocupen el puesto.

Finalización de la membrecía en la junta directiva:

- Habrá una disposición que contemple la finalización de la membrecía en la junta directiva.
- Cualquier ausencia sin explicación a más de tres reuniones consecutivas de la junta directiva resultará en una investigación para facilitar la decisión de dar por finalizada la membrecía.
- La membrecía puede darse por finalizada antes del final del período de un miembro en los casos en que este sea culpable de mala conducta o infrinja alguna de las reglamentaciones de la junta de fideicomisarios o de la organización.

- La finalización de la membrecía se producirá en etapas de manera tal que en ningún momento la junta directiva esté compuesta solamente por miembros nuevos.
- Un miembro de la junta directiva puede renunciar a su membrecía, siempre y cuando presente el aviso adecuado según se describe en los estatutos de la junta directiva.

Nombramiento de los miembros de la junta directiva para un segundo período:

- Debe hacerse el esfuerzo necesario para garantizar que se hagan arreglos de rotación o renovación por etapas de conformidad con los estatutos de la junta directiva.
- El organismo rector se asegurará de que algunos miembros de la junta directiva sean vueltos a nombrar por cuestiones de continuidad.

Compensación de los miembros de la junta directiva:

- Los miembros de la junta directiva serán voluntarios como una forma de contribuir a su comunidad.
- La organización se encargará de los refrigerios durante todas las reuniones cuando corresponda.
- Cuando sea posible, se reembolsará a los miembros los gastos de transporte incurridos como parte de gastos de viaje razonables.

Integridad de los miembros de la junta directiva:

- Cada miembro de la junta directiva obrará con integridad moral y profesionalismo en todo momento durante su período en el puesto.
- Los miembros se desempeñarán cuidando los intereses de la organización en todo momento mientras estén en el puesto y evitarán tomar cualquier decisión que lleve a un conflicto de intereses.

Mandato de la junta directiva:

- El mandato de la junta directiva será estipulado claramente en la escritura constitutiva, los planes estratégicos y todos los demás documentos de políticas internas relevantes de la organización.

ETAPA 4.1.3 – NOMBRAMIENTOS

NOMBRE DE LA ETAPA	NOMBRAMIENTOS
Número de la etapa	4.1.3
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	Además de las responsabilidades de todos los miembros de la junta directiva, aquellos que sean elegidos para desempeñarse en un puesto distinguido estarán sujetos a mayores obligaciones y estándares.

Deberes del presidente de la junta directiva:

- Convocar y presidir todas las reuniones de la junta directiva (en su ausencia, lo sucederá el vicepresidente).
- Proporcionar un liderazgo y una dirección positivos y proactivos.
- Actuar como vocero de la organización.
- Dar retroalimentación y rendir cuentas ante la junta de fideicomisarios de la organización.
- Ser signatario de la cuenta bancaria designada de la organización.
- Aprobar la asistencia y los registros de las deliberaciones en nombre de la junta directiva.

Calificaciones del presidente de la junta directiva:

El organismo rector nombrará al presidente de entre los miembros de la junta directiva. Las calificaciones del presidente de la junta directiva incluirán las siguientes:

- Ser una persona con integridad moral, sobre la base de su historial pasado de desempeño y compromiso.
- Satisfacer el nivel mínimo exigido de educación o su equivalente.
- Satisfacer un determinado nivel de experiencia en un puesto gerencial alto de una organización o demostrar habilidad comprobada en tareas gerenciales.
- Tener buenas habilidades interpersonales y la capacidad de trabajar con personas de diversos orígenes.

Deberes del vicepresidente de la junta directiva:

- El vicepresidente será el suplente del presidente y se encargará de los deberes del presidente en su ausencia. El vicepresidente será elegido de entre los miembros de la junta directiva en la primera reunión cuando la junta esté establecida.

Deberes del secretario de la junta directiva:

El director ejecutivo de la organización se desempeñará como secretario y como miembro sin voto de la junta directiva. Como secretario, el director ejecutivo presta sus servicios en calidad honoraria. Sus deberes y responsabilidades incluirán los siguientes:

- Convocar a las reuniones de la junta directiva y preparar las agendas correspondientes, en colaboración con el presidente.
- Enviar la invitación, junto con la agenda y otros documentos de la reunión, a los miembros de la junta directiva y hacer un seguimiento de su confirmación.
- Tomar el acta en todas las reuniones de la junta directiva, repartir las actas preliminares para que las apruebe la junta y documentar las actas aprobadas finales de las reuniones.
- Llevar todos los registros de las deliberaciones y las decisiones de la junta directiva.
- Procurar que las decisiones de la junta directiva se implementen adecuadamente.
- *Preparar los informes para su presentación ante la junta directiva.*

Deberes del tesorero de la junta directiva:

El tesorero debe tener experiencia en finanzas, contabilidad o gestión.

Las responsabilidades del tesorero incluirán las siguientes:

- Recibir todos los informes financieros relacionados con la organización y presentarlos ante la junta directiva.
- Presidir el comité de finanzas y auditoría de la junta directiva.
- Asesorar a la junta directiva en cuestiones financieras.
- Examinar las cuentas de la organización por adelantado y clarificar las cuestiones financieras, especialmente las que están relacionadas con el gasto de capital, a la junta directiva.
- Cuando la organización tenga un departamento de Finanzas sólido, el rol del tesorero será recibir y presentar los informes financieros anuales ante la junta directiva para su aprobación.

ETAPA 4.1.4 – AGENDA DE LAS REUNIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA

NOMBRE DE LA ETAPA	AGENDA DE LAS REUNIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA
Número de la etapa	4.1.4
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	Las reuniones de la junta que estén programadas regularmente seguirán una agenda fija para garantizar que se debatan o concluyan todas las cuestiones.

Convocatoria:

- El presidente convocará a todas las reuniones de la junta directiva a través del secretario.
- En ausencia del presidente, el vicepresidente puede convocar a la reunión.
- El calendario de todas las reuniones de la junta directiva se fijará anualmente o al comienzo del año fiscal o calendario.
- Tras consultar al presidente, el secretario enviará las invitaciones formales a las reuniones a todos los miembros de la junta directiva con al menos 14 días de anticipación a la celebración de la reunión.
- Si tanto el presidente como el vicepresidente no pueden asistir a la reunión, esta será pospuesta.

Frecuencia:

- Todas las reuniones de la junta directiva se convocarán al menos una vez por trimestre o cuando sea necesario entre las fechas programadas.
- El quórum para todas las reuniones será de al menos el 50% + 1 incluyendo al presidente, al vicepresidente o a otro miembro designado para presidir la reunión y excluyendo a cualquier persona que asista pero que no sea miembro de la junta directiva[2].
- Se pueden celebrar reuniones especiales para tratar asuntos urgentes,

2 En las reuniones los miembros de junta normalmente se consideran presentes mientras que los que no son miembros se consideran.

siempre y cuando se dé un aviso con dos días de anticipación a todos los miembros.

Todas las reuniones de la junta directiva tendrán una agenda estructurada que puede contener algunos o la totalidad de los siguientes puntos:

- Paso de la lista de los miembros
- Lectura y confirmación del acta de la reunión anterior
- Asuntos que surjan del acta de la reunión anterior
- Informes sobre la operación de la organización según se solicite
- Agenda fundamental para la deliberación
- Cualquier otro tema

Se recomienda que la junta directiva comience la reunión deliberando sobre los temas nuevos para permitir que se les dé la debida atención y procurar al mismo tiempo que las reuniones sean breves y productivas.

Documentos:

- Todos los documentos relacionados con una reunión dada de la junta directiva se enviarán a todos los miembros de la junta directiva al menos dos semanas antes de la fecha de la reunión.
- El secretario se asegurará de que todos los miembros de la junta directiva reciban los documentos dentro de un tiempo apropiado mediante la realización del seguimiento necesario.

Confidencialidad:

- El secretario se asegurará de que todas las deliberaciones de las reuniones de la junta directiva se mantengan en estricta confidencialidad.
- Se espera que todos los miembros de la junta directiva respeten la confidencialidad en todo momento.

Duración:

- En general, ninguna reunión de la junta directiva debiera durar más de tres horas, a menos que sea sumamente necesario.
- Las reuniones especiales de la junta directiva se exceptúan de esta regla general.

Los miembros de la junta directiva procurarán evaluar las reuniones realizadas conforme al *Apéndice A: Herramienta de evaluación para reuniones de la junta directiva.*

ETAPA 4.1.5 – DESIGNACIÓN DE COMITÉS

NOMBRE DE LA ETAPA	DESIGNACIÓN DE COMITÉS
Número de la etapa	4.1.5
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	En ocasiones, será necesario designar subgrupos, denominados *comités,* dentro de la junta directiva para manejar tareas específicas.

En los programas de algunos países, el tamaño de la organización asociada local es bastante pequeño y sus estructuras consisten solamente en un cuerpo rector o junta de fundadores, una junta de gestión y el equipo ejecutivo. Sin embargo, en los programas de muchos otros países, la estructura de la organización asociada local es tan robusta que su junta de gestión tiene varios comités, entre ellos, los comités ejecutivo, de programas, finanzas y auditoría y recursos humanos. En esos casos, se recomiendan las siguientes estructuras y funciones para los comités de la junta directiva:

La membrecía en los comités de la junta directiva estará basada en las calificaciones, la experiencia y las habilidades requeridas.

Relaciones de dependencia:

- Todos los comités de la junta directiva deliberarán sobre las cuestiones relacionadas con sus especializaciones y presentarán un informe a la junta directiva para obtener la aprobación necesaria antes de implementar cualquier decisión.
- La junta directiva deliberará sobre los informes presentados por todos los comités y aprobará o sugerirá las modificaciones que resulten necesarias antes de la implementación.
- Las excepciones a lo anterior se limitarán a las decisiones que por mandato se encomiende tomar o implementar a los comités según se estipule en los términos de referencia.

DAVID SNYDER PARA CRS

Residentes de Kravica caminan cerca de una casa construida por CRS. El proceso de retorno de los desplazados por la guerra de Bosnia-Herzegovina ha sido muy complicado y miles viven todavía en centros colectivos.

Posibles comités y sus descripciones:

- Comité ejecutivo
  - No tendrá menos de tres miembros ni más de cinco, entre los que se incluirán el presidente, el secretario, el tesorero/presidente del comité de finanzas y el director ejecutivo.
  - Ejerce la autoridad de la junta directiva y está sujeto a la aprobación de toda la junta. Actúa en representación de la junta directiva en emergencias y períodos entre reuniones de la junta directiva que están programadas regularmente.
- Comité del programa
  - Se asegura de que la actividad empresarial central de la organización se lleve a cabo eficiente y eficazmente.
  - Se compone por dos miembros de la junta directiva y directores seleccionados de los diversos departamentos de la organización.
- Comité de finanzas
  - Establece categorías exhaustivas de partidas de costos e ingresos para la planificación y la formulación de presupuestos.
  - Desarrolla un plan de inversión.
  - Revisa los informes financieros regulares de la organización y se asegura de que sean precisos y oportunos.
  - Desarrolla pautas y políticas financieras en línea con los principios de contabilidad generalmente aceptados (generally acceptable accounting principles, GAAP).
  - Investiga, califica y recomienda a la junta directiva el nombramiento de auditores externos.
- Comité de recursos humanos
  - Establece una estructura de dotación de personal y un plan de gestión de recursos humanos, y ofrece asesoramiento sobre la mejor manera de administrar los recursos humanos de la organización.
- Comités ad hoc
  - Cuando sea necesario, pueden crearse comités ad hoc para tratar las cuestiones que no entran en el ámbito de los otros comités de la junta directiva.
  - Los términos de referencia (terms of reference, TOR) de cada comité formado de esta manera estarán claramente definidos y estipulados, y serán de fácil acceso para todas las personas involucradas.
  - Una vez que un comité ad hoc termine su tarea según lo encomendado por la junta directiva, dejará de existir.

ETAPA 4.1.6 – EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA JUNTA DIRECTIVA

NOMBRE DE LA ETAPA	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA JUNTA DIRECTIVA
Número de la etapa	4.1.6
Rol en la organización	Organismo rector
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva y sus miembros estarán sujetos a una revisión del desempeño.

Desempeño general de la junta directiva:

- El organismo rector o la autoridad de nombramiento realizará una evaluación anual del desempeño de la junta directiva.
- Siempre que sea posible o necesario, dicha evaluación será realizada por un asesor externo contratado por el organismo rector o la autoridad de nombramiento.
- Esta evaluación estará basada en una herramienta de medición del desempeño bien desarrollada que usen las instituciones, como las herramientas que actualmente usa el gobierno. Consulte el *Apéndice B: Herramienta de evaluación de la junta directiva.*

Evaluación de los miembros de la junta directiva:

- Todos los miembros de la junta directiva serán evaluados en función de una herramienta de medición del desempeño, la cual incorporará criterios de desempeño.

Evaluación del presidente:

- El comité del organismo rector evaluará al presidente.
- La evaluación también se hará en función de una herramienta de medición del desempeño que se haya acordado.

Divulgación de los logros de la gobernanza institucional:

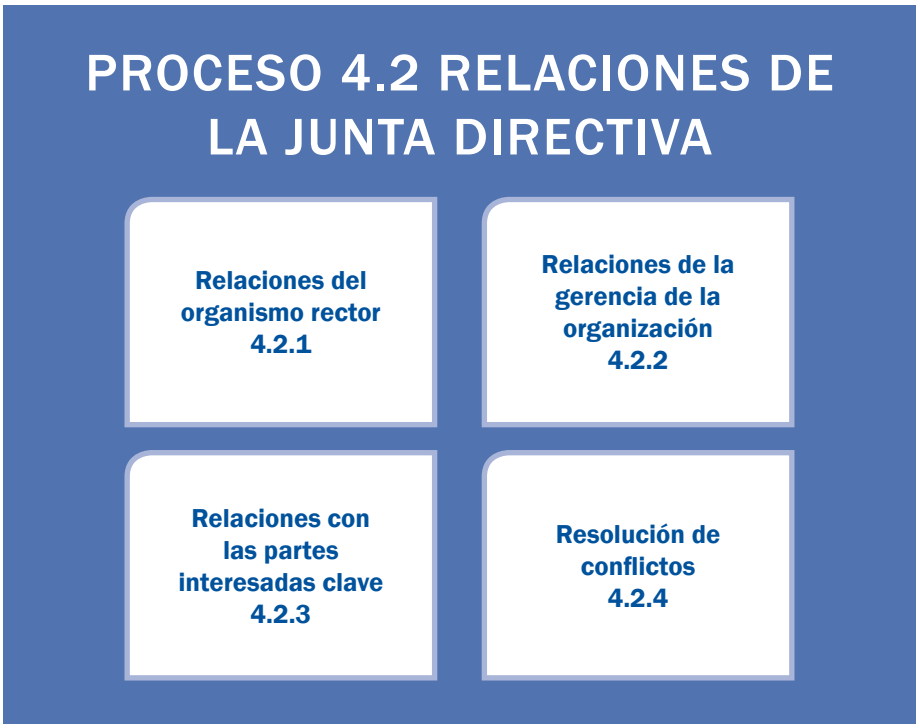
- El comité ejecutivo presentará los logros de la gobernanza organizativa ante la junta directiva una vez por trimestre, y ante las partes interesadas una vez al año a través de un informe anual.
- La junta directiva presentará el informe anual de la organización al organismo rector, durante la reunión anual del organismo rector.
- El informe anual incluirá una sección sobre gobernanza y desempeño de la junta directiva.

PROCESO EMPRESARIAL DE ICT 4.2: RELACIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Es importante que la junta directiva mantenga una relación con todas las partes interesadas clave de la actividad empresarial. Esto incluye, entre otros, el organismo rector, la gerencia de la organización y el gobierno local. Cumplir con las obligaciones y efectuar los deberes requeridos para mantener estas relaciones es vital para la salud de la organización.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 4.2.1 – RELACIONES DEL ORGANISMO RECTOR

NOMBRE DE LA ETAPA	RELACIONES DEL ORGANISMO RECTOR
Número de la etapa	4.2.1
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva debe cumplir con obligaciones a fin de mantener la relación con el organismo rector.

Es importante que exista una comunicación y una relación de trabajo saludables entre la junta directiva y el organismo rector. Esta relación debe respetarse y mantenerse en todo momento. Los aspectos clave que deben tenerse en cuenta y las relaciones de políticas se presentan a continuación:

Nombramiento:

- El organismo rector será enteramente responsable del nombramiento de los miembros de la junta directiva. Puede delegar esta función a un representante del organismo rector.

La junta directiva debe cumplir con obligaciones a fin de mantener la relación con el organismo rector.

Desarrollo:

- El organismo rector tendrá participación directa en la orientación y el desarrollo de todos los miembros de la junta directiva a través de la capacitación y otros medios.
- Los órganos relevantes del organismo rector se pondrán en práctica para aumentar la participación directa del organismo rector en la orientación y el desarrollo de los miembros de la junta directiva, así como también para garantizar la vigilancia general de sus decisiones y actividades y asegurar la propiedad del proceso.

Compensación:

- La junta directiva creará un esquema de compensación razonable (para todos los puestos de la organización, incluido el director ejecutivo), que será aprobado por el órgano relevante del organismo rector.

Nombramiento del personal superior:

- La junta directiva identificará y nombrará al director ejecutivo en colaboración con el organismo rector.
- La junta directiva nombrará al personal gerencial superior de la organización en colaboración con el director ejecutivo.

Disciplina del director ejecutivo:

- El director ejecutivo responderá ante la junta directiva.
- La junta directiva será responsable de disciplinar al director ejecutivo e informará todas las decisiones tomadas al organismo rector.
- El organismo rector encauzará todas las cuestiones relacionadas con el director ejecutivo a la junta directiva para que se tomen las medidas necesarias.

Remuneración y desarrollo continuo del director ejecutivo:

- La junta directiva fijará una remuneración razonable para el director ejecutivo, tomando en cuenta sus calificaciones y experiencia y la disponibilidad de recursos.
- La junta directiva también realizará una evaluación conjunta de las necesidades de capacitación del director ejecutivo y, de manera conjunta, desarrollará un programa de capacitación para el director ejecutivo que garantice su desarrollo continuo.

Relaciones públicas:

- La junta directiva será responsable, en colaboración con la junta de fideicomisarios, de todas las relaciones públicas concernientes a la organización.

Responsabilidad social:

- La junta será responsable, en colaboración con el organismo rector, de vigilar las actividades relacionadas con la responsabilidad social.
- La gerencia de la organización se dedicará y planificará, con la aprobación de la junta directiva, todas las actividades concernientes a la responsabilidad social.

La relación entre el organismo rector y la junta directiva se definirá y estipulará claramente, y todas las personas afectadas tendrán fácil acceso a los detalles. La definición especificará lo siguiente:

- Pautas de referencia de los respectivos deberes y responsabilidades de la junta directiva y el organismo rector
- Estructura y relación entre los dos
- Mecanismos para la resolución de conflictos
- Relación de dependencia entre la junta directiva y el organismo rector, y viceversa
- Naturaleza, alcance y contenido de todos los informes o cuestiones presentados o consultados por el organismo rector

ETAPA 4.2.2 – RELACIONES DE LA GERENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	RELACIONES DE LA GERENCIA DE LA ORGANIZACIÓN
Número de la etapa	4.2.2
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva debe cumplir con obligaciones a fin de mantener la relación con la gerencia de la organización.

Claridad de roles:

- Los deberes y las responsabilidades de la junta directiva y de la gerencia de la organización estarán definidos claramente y todas las personas afectadas tendrán fácil acceso a ellos.
- La gerencia de la organización debe desarrollar, en colaboración con la junta directiva, todos los planes estratégicos de la organización.

Formulación e implementación de políticas:

- La junta directiva será responsable de la formulación de políticas.
- La gerencia de la organización será responsable de la implementación de las políticas.

Relaciones de trabajo:

- La gerencia de la organización se asegurará de que esta consiga la aprobación necesaria de la junta directiva y de que mantenga a la junta directiva informada sobre la implementación de sus decisiones.

Comunicación:

- Habrá una comunicación constante entre la junta directiva y la gerencia de la organización.
- Los canales de comunicación estarán claramente definidos, se mantendrán abiertos y se utilizarán adecuadamente.
- La comunicación tendrá lugar normalmente entre el presidente de la junta directiva y el director ejecutivo, a menos que sea delegada de otra forma.
- El organismo rector canaliza toda la comunicación con la gerencia a través del presidente de la junta.

Evaluación del desempeño del director ejecutivo:

- En coordinación con el comité de recursos humanos, la junta directiva creará indicadores de desempeño en función de los cuales se evaluará el desempeño del director ejecutivo.

Junta de gestión: Gerencia de la organización:

- Los deberes y las responsabilidades de la junta directiva y la gerencia de la organización serán definidos claramente y serán de fácil acceso para todas las personas afectadas.
- La junta directiva y la gerencia de la organización deben cumplir en todo momento con los deberes y las responsabilidades que tienen definidos.
- Cuando haya falta de claridad, se puede recurrir al organismo rector para que ayude en la interpretación y obtener una mejor comprensión.
- Si el mecanismo mencionado en el punto anterior no funciona, la junta directiva y la administración de la organización traerán recursos externos para que asistan en la resolución de la diferencia.

DAVID SNYDER PARA CRS

Beneficiarios de CRS regresan de una reunión en el pueblo de Ajo, al sur de Etiopía. Gracias al proyecto apoyado por CRS estas mujeres pueden ahora ahorrar dinero uniendo sus esfuerzos y recursos para vender leche en una ciudad lejana.

ETAPA 4.2.3 – RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS CLAVE

NOMBRE DE LA ETAPA	RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS CLAVE
Número de la etapa	4.2.3
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva debe cumplir con obligaciones a fin de mantener la relación con los ministerios del gobierno.

Los ministerios del gobierno y otras partes interesadas clave estarán representados en la junta como miembros de oficio. La organización hará lo siguiente:

Todos los conflictos de intereses deben divulgarse de inmediato y manejarse de acuerdo con las pautas establecidas.

- Se asegurará de que se presenten informes regulares ante los ministerios del gobierno.
- Adherirá en todo momento a las políticas, las reglamentaciones y los estándares nacionales que establezca el gobierno.
- Participará activamente en las actividades del gobierno, incluidos el foro del sector del programa y la planificación de desarrollo anual.

Habrá una comunicación regular y oportuna entre la junta directiva y los ministerios del gobierno para posibilitar la planificación y la implementación adecuadas de las actividades de la organización.

Es posible que el organismo rector deba involucrarse en cuestiones operativas relacionadas con la condición jurídica y el compromiso con las partes interesadas externas.

ETAPA 4.2.4 – RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

NOMBRE DE LA ETAPA	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
Número de la etapa	4.2.4
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	Todos los conflictos de intereses deben revelarse de inmediato y manejarse de acuerdo con las pautas establecidas.

Divulgación de los conflictos de intereses:

- Cualquier miembro de la junta directiva que tenga un interés directo o indirecto en algún contrato o propuesta de contrato con la organización revelará la naturaleza de su interés a la junta directiva.
- Todo miembro que revele un interés tal no tendrá derecho de participar en ninguna deliberación ni podrá votar sobre ningún tema relacionado con dicho contrato. En caso de que esta persona vote, su voto será nulo e inválido.
- La junta directiva desarrollará pautas que clarifiquen la forma en que los miembros y la gerencia de la organización deben revelar cualquier conflicto de intereses existente.

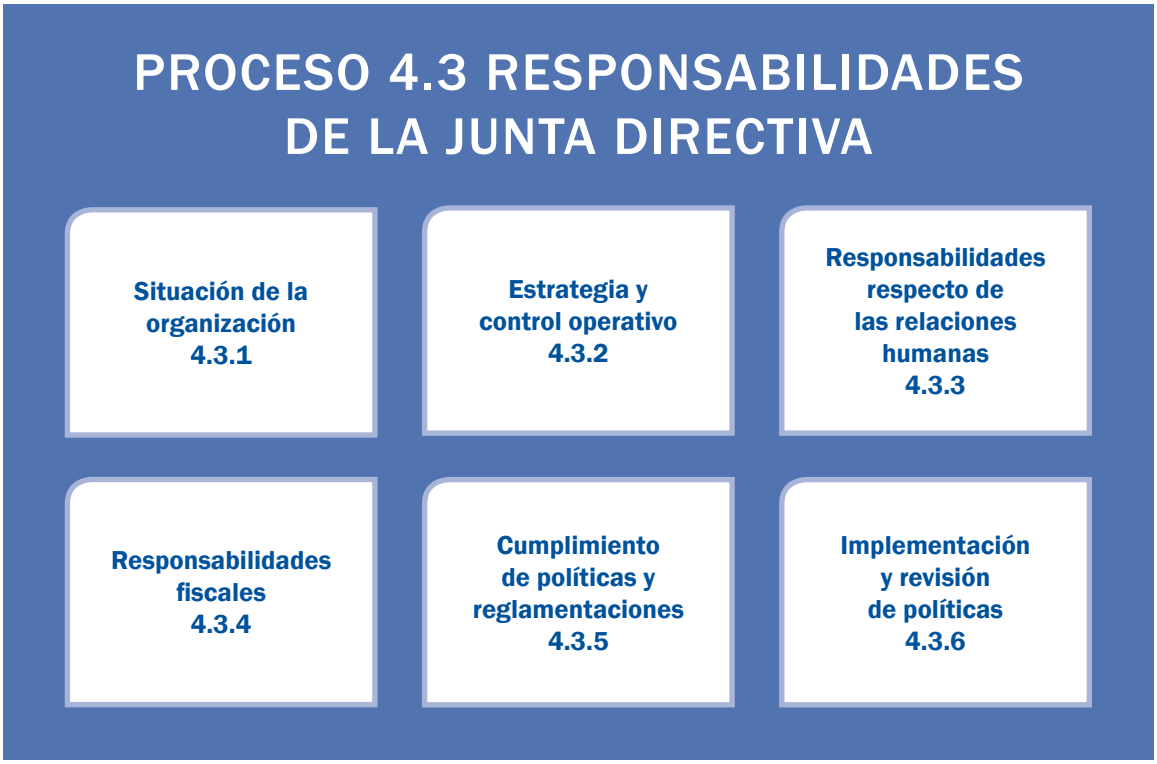
La junta directiva se asegurará de mantener una buena relación pública con las agencias reglamentarias relevantes.

PROCESO EMPRESARIAL DE ICT 4.3: RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DIRECTIVA

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El gran número de responsabilidades de la junta directiva respecto de una organización garantiza que la organización esté en el camino correcto y permanezca allí. Estas responsabilidades incluyen determinar la situación y la estrategia de una organización y vigilar determinadas áreas funcionales clave, como finanzas, recursos humanos y cumplimiento normativo.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 4.3.1 – SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
Número de la etapa	4.3.1
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva será responsable de determinar la situación de la organización en lo que respecta a asuntos como la actividad empresarial central, el estado jurídico y la estructura organizativa.

Determinación de la actividad empresarial central:

- La junta directiva determinará la actividad empresarial central de la organización y aprobará las áreas nuevas de expansión o desarrollo de programas.
- La actividad empresarial central se definirá con tanta claridad como sea posible para evitar cualquier posible desviación a una actividad empresarial que no sea central y que pueda dar lugar a problemas reglamentarios con organismos como la Autoridad Fiscal Nacional (National Revenue Authority).

Toda organización debe tener una definición clara de su estatuto jurídico.

Actividad empresarial central frente a otras prioridades:

- No habrá conflicto alguno entre la actividad empresarial central y cualquier otra actividad empresarial en la que pueda participar la organización. Por ejemplo, el establecimiento y administración de actividades de generación de ingresos como fuente adicional de ingresos.

Condición jurídica:

- Toda la organización debe tener una condición clara de entidad jurídica.
- Se recomienda que los instrumentos jurídicos relacionados con la propiedad se redacten de modo de salvaguardar la autonomía y la identidad de la organización. Esto puede crear vías para el respaldo financiero del gobierno y otras agencias de financiamiento.

Propiedad y autonomía:

- A menos que se establezca expresamente lo contrario, el organismo rector continuará siendo el propietario de la organización en todo momento.
- La naturaleza y la magnitud de cualquier relación que exista con el gobierno deben ser negociadas cuidadosamente y estipuladas expresamente.
- La actividad empresarial central de la organización estará definida claramente de modo de reflejar la relación entre la organización y su organismo rector.
- El organismo rector desarrollará su capacidad para administrar adecuadamente y rendir cuentas por cualquier respaldo financiero que la organización reciba del gobierno y otras agencias de financiamiento.

Estructura organizativa:

- La organización debe tener una estructura organizativa clara que refleje los vínculos y la relación que existe entre la junta directiva y el organismo rector. Se incluye una muestra de una organización fuerte en el *Apéndice C: Organigrama de muestra.*

ETAPA 4.3.2 – ESTRATEGIA Y CONTROL OPERATIVO

NOMBRE DE LA ETAPA	ESTRATEGIA Y CONTROL OPERATIVO
Número de la etapa	4.3.2
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva tiene la responsabilidad de vigilar la estrategia de una organización, incluso al punto de nombrar al director ejecutivo.

Nombramiento del director ejecutivo:

- La junta directiva, en colaboración con el organismo rector, nombrará al director ejecutivo de la organización.
- Cuando sea posible, pueden utilizarse los servicios de un asesor de reclutamiento profesional externo para que ayude en el reclutamiento del director ejecutivo. La junta directiva debe seleccionar a esta persona a través de un proceso de oferta competitiva.
- La junta directiva, en colaboración con la junta de fideicomisarios que corresponda, desarrollará las calificaciones y la descripción del puesto de director ejecutivo.
- El director ejecutivo representará a la organización en todas las reuniones técnicas.
- El director ejecutivo se asegurará de que se cumplan las reglamentaciones, los estándares y las pautas gubernamentales existentes.

Visión, misión y objetivos estratégicos:

- La junta directiva estará completamente involucrada en el desarrollo del plan estratégico de la organización, así como también en dar forma a su visión, misión y valores centrales. Se consultará al organismo rector para determinar la visión y garantizar la coherencia con la visión de la junta de fideicomisarios.
- La gerencia de la organización desarrollará el plan estratégico de la organización a través de un proceso participativo que involucre el aporte de todos los departamentos y secciones.

- La gerencia de la organización presentará la estrategia formulada ante la junta directiva para su aprobación.
- Todos los planes estratégicos tendrán un plan de ejecución claro, articulado en planes operativos anuales o en el plan anual de actividad.

Evaluación del desempeño de la gerencia:

- La junta directiva realizará una evaluación del desempeño de la gerencia de la organización.
- Creará pautas claras en las que se detallará las circunstancias en que el organismo rector se involucrará en este proceso.

Informes de desempeño:

- Habrá pautas claras sobre la naturaleza y el contenido de todos los informes que la gerencia de la organización preparará y presentará ante la junta directiva.
- La gerencia de la organización será responsable de presentar ante la junta directiva informes regulares, precisos y oportunos acerca del desempeño de la organización.
- La junta directiva evaluará todos los informes presentados y los riesgos inherentes en dichos informes.

Gestión de riesgos:

- La gerencia de la organización será responsable de gestionar los riesgos de la organización.
- La junta directiva proporcionará el liderazgo necesario en la identificación, el análisis, la evaluación y la gestión de los riesgos potenciales para la organización.

ETAPA 4.3.3 – RESPONSABILIDADES RESPECTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DE LA ETAPA	ESTRATEGIA Y CONTROL OPERATIVO
Número de la etapa	4.3.3
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva se asegurará de que se desarrollen políticas justas de recursos humanos (RR. HH.), y es posible que necesite formar un comité de RR. HH. para que maneje los detalles menos importantes.

Las siguientes responsabilidades generales de la junta directiva con respecto a los recursos humanos se aplicarán a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño y estructura:

- La junta directiva es responsable de establecer y garantizar el cumplimiento de las leyes nacionales y los estándares organizativos. Los estatutos que adopte la junta directiva deben cumplir con las leyes nacionales y locales, y las leyes de seguridad y salud ocupacional que sean aplicables.
- La junta directiva se compromete a realizar al menos una auditoría cada año para evaluar la seguridad y la protección en todas las operaciones. Si se requiere, la junta directiva contratará los servicios de un especialista en seguridad y salud ocupacional para que realice la auditoría.
- En cada reunión de la junta directiva, esta recibirá y revisará un informe de seguridad y protección de parte del director ejecutivo de la organización.
- La junta directiva, además, se compromete a asignar recursos financieros, humanos y materiales suficientes a la función de salud y seguridad de la organización.

La junta directiva establecerá un comité de recursos humanos para que se encargue de otras responsabilidades.

En relación con las políticas de personal, el comité de recursos humanos será responsable de las siguientes tareas:

- Implementar y garantizar el compromiso organizativo con la seguridad y la protección del personal.

La junta directiva es responsable de establecer y garantizar el cumplimiento de las leyes nacionales.

- Establecer un plan de gestión de recursos humanos y estructura de personal que ofrezca consejos sobre la forma de administrar mejor los recursos humanos de la organización, y revisarlo todos los años a fin de garantizar que se cuente con los niveles óptimos de personal para llevar a cabo las funciones centrales de la organización.
- Aprobar los parámetros de negociación y el contenido del contrato de empleo de la organización, lo cual incluye el establecimiento de pautas de remuneración y la revisión de la sensatez de las tasas de pago propuestas para el personal y la equidad e imparcialidad del proceso de fijación de remuneraciones.
- Definir los indicadores de desempeño para todos los puestos de la organización.
- Revisar y recomendar un plan anual de desarrollo de recursos humanos.
- Asegurarse de que todo el personal extranjero cumpla con las leyes del país.
- Revisar todas las herramientas existentes de evaluación del personal para garantizar que estén actualizadas y sean confiables.

La gerencia de la organización realizará evaluaciones de todo el personal en forma anual.

En relación con el director ejecutivo, el comité de recursos humanos será responsable de las siguientes tareas:

- Reclutar e investigar a todos los candidatos para el puesto de director ejecutivo y remitirlos a la junta directiva para el nombramiento.
- Revisar anualmente, en colaboración con la junta directiva, los paquetes de remuneración del director ejecutivo y la gerencia.
- Revisar y aprobar las recomendaciones hechas en colaboración con el director ejecutivo que estén relacionadas con el desempeño y la remuneración del personal.
- Definir los deberes y las responsabilidades del director ejecutivo en colaboración con la junta directiva (la junta directiva puede seleccionar de modo competitivo los servicios de un asesor externo para ayudar en el desarrollo de los deberes y las responsabilidades del director ejecutivo, además de ayudar en el desarrollo y la negociación de contratos de desempeño).

En relación con los puestos clave en la organización, el comité de recursos humanos será responsable de las siguientes tareas:

- Entrevistar a los candidatos para los puestos de la gerencia superior y técnicos, y hacer recomendaciones a la junta directiva para el nombramiento (todos los puestos clave de la organización tendrán una descripción adecuada del puesto a fin de garantizar que la autoridad correspondiente realice el nombramiento en forma apropiada).
- Garantizar la implementación del proceso relacionado con la revisión de las bonificaciones de los directores y los miembros de los comités.
- Desarrollar una política de recursos humanos para la organización y aprobar la delegación de autoridad y otros procedimientos clave de la gestión de recursos humanos.
- Proporcionar asesoramiento y guía al director ejecutivo para resolver las cuestiones de importancia de los recursos humanos, como el desarrollo y la disciplina del personal.
- Considerar las cuestiones importantes de la gestión de recursos humanos, como la planificación de la sucesión de la gerencia y la gestión de los conocimientos.
- Fijar políticas dirigidas a promover la continuidad de la gerencia de la organización, incluido un plan de sucesión que detallará la forma en que se manejarán los puestos clave de la organización cuando queden vacantes.

En relación con la compensación, el comité de recursos humanos será responsable de las siguientes tareas:

- Fijar una política de remuneración justa para promover la retención y la motivación del personal.
- Desarrollar pautas exhaustivas para los diferentes niveles de compensación/recompensa, sobre la base de los recursos y la capacidad de generación de ingresos, así como también del mercado local existente.
- Definir una escala de salarios mínimos para cada nivel de personal.
- Desarrollar estrategias para motivar a los empleados a través de otros beneficios y bonificaciones de carácter financiero y no financiero que no estén ligados al salario o a la compensación.
- Realizar una revisión periódica de la estructura de salarios y el sistema de compensación.

ETAPA 4.3.4 – RESPONSABILIDADES FISCALES

NOMBRE DE LA ETAPA	RESPONSABILIDADES FISCALES
Número de la etapa	4.3.4
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva será la encargada de alto nivel de la aprobación de las finanzas de la organización y programará auditorías periódicas para garantizar el cumplimiento normativo.

Todas las organizaciones deben tener un comité de finanzas y auditoría completamente funcional, que fijará categorías exhaustivas de partidas de costos e ingresos para la planificación y la elaboración de presupuestos. Entre sus responsabilidades, se incluirán las siguientes:

- Revisar, controlar y recomendar mejoras para los procesos de control interno y generación de informes financieros.
- Vigilar los procesos de auditoría interna y externa de la organización.
- Dar asesoramiento independiente a la junta directiva sobre asuntos relacionados con la responsabilidad financiera y la rendición de cuentas de la organización.
- Seleccionar y proponer auditores externos a la junta directiva para su nombramiento.
- Negociar las tarifas de las auditorías y hacer recomendaciones a la junta directiva.
- Revisar las propuestas de presupuesto.
- Controlar la implementación de la política de compras de la organización.
- Reunirse al menos cuatro veces al año.

Toda organización debe tener una comisión de finanzas y auditoría en pleno funcionamiento.

Movilización de recursos:

- La organización se esforzará por desarrollar un plan de movilización de recursos en colaboración con la junta directiva y movilizará recursos del gobierno, el sector privado, los socios de desarrollo y otros donadores.

Planes de inversión:

- Se recomienda enfáticamente que la organización desarrolle un plan claro de inversión bajo la dirección de la junta directiva.

Informes financieros:

- La gerencia de la organización se asegurará de que la organización presente regularmente informes financieros precisos y oportunos.
- Todos los informes financieros satisfarán los criterios establecidos para estándares aceptables.
- En lo que respecta al control financiero, las responsabilidades de la junta directiva incluirán las siguientes:
- Respaldar el desarrollo de políticas y pautas financieras que estén en línea con los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP), los cuales están bien documentados y son ampliamente conocidos por todos los usuarios.
- Encabezar capacitaciones en integridad y liderazgo.
- Crear una estructura clara de separación de deberes y responsabilidades para promover la rendición de cuentas y la transparencia financieras.
- Revisar y evaluar regularmente la implementación de las políticas y las pautas financieras.

Auditorías financieras

- La junta directiva fijará pautas bien definidas para clarificar la separación de la función de auditoría financiera de la función de gestión más amplia.
- Un auditor interno será responsable de la revisión y el fortalecimiento continuos de los procedimientos y sistemas de control interno.
- El auditor interno informará las operaciones financieras diarias según sea necesario y según lo solicite el comité de finanzas y auditoría.
- La organización realizará auditorías exhaustivas (es decir, de todos los sistemas de la organización aparte de los sistemas financieros).
- Se mantendrán libros contables que serán auditados anualmente por un auditor externo nombrado por la junta directiva.
- El auditor externo presentará su informe a la junta directiva o al comité designado por mandato del organismo rector.

DAVID SNYDER PARA CARITAS INTERNATIONALIS

Miembros del personal de Cáritas Haití llevan a cabo visitas en un pueblo donde 40 familias recibieron material de construcción para ayudar a rehabilitar sus casas luego de tres huracanes en el 2008.

ETAPA 4.3.5 – CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y REGLAMENTACIONES

NOMBRE DE LA ETAPA	CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y REGLAMENTACIONES
Número de la etapa	4.3.5
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva se asegurará de que la gerencia de la organización cumpla con todas las políticas y los procedimientos internos existentes.

Escritura constitutiva:

- La organización tendrá una escritura constitutiva legalizada y se asegurará de que esta cumpla con los estatutos del organismo rector existente y las leyes y reglamentaciones locales.
- Toda solicitud de exención de los términos de la escritura constitutiva deberá presentarse por escrito y estará sujeta a la aprobación por escrito de parte de la junta directiva.
- La organización creará un código de conducta que será desarrollado en colaboración con la junta directiva y los empleados de todos los niveles, y será coherente con la escritura constitutiva de la junta de fideicomisarios.

Cumplimiento de las políticas internas:

- La junta directiva se asegurará de que la gerencia de la organización cumpla con todas las políticas y los procedimientos internos existentes.
- Puede realizarse una auditoría de sistemas anualmente o cuando sea necesario para garantizar el cumplimiento normativo.

Asociaciones profesionales:

- La gerencia de la organización se asegurará de que todos los miembros del personal profesional de la organización estén registrados en las agencias reguladoras relevantes.

Requisitos establecidos por la ley:

- La gerencia de la organización se asegurará de que la organización cumpla con todos los requisitos existentes y relevantes establecidos por la ley, como licencias de funcionamiento, el fondo nacional de seguridad social, la

autoridad fiscal nacional, la autoridad reguladora del fondo de pensiones, etc.

- La organización iniciará y alentará el diálogo con las agencias reguladoras relevantes en diferentes niveles, según la naturaleza de las cuestiones que deban abordarse.

Sindicatos:

La junta directiva y la gerencia de la organización harán lo siguiente:

- Asegurarse de que exista una relación cordial y respetuosa con todos los sindicatos relevantes.
- Reconocer los derechos de todos los empleados de afiliarse a un sindicato de su elección donde sea relevante.
- Facilitar un entorno que favorezca el diálogo y las negociaciones a fin de promover relaciones industriales armoniosas.

Agencias gubernamentales relevantes:

- La gerencia de la organización se asegurará de que la organización cumpla con todas las políticas, los estándares, las pautas y las reglamentaciones nacionales existentes que las agencias gubernamentales relevantes hayan fijado.
- Para garantizar que la organización presente todos sus informes regularmente a los ministerios del gobierno, la gerencia especificará la hora y la fecha en que los departamentos relevantes deberán presentar todos estos informes.

Convenciones internacionales:

- La gerencia de la organización se asegurará de que la organización observe todas las convenciones y los tratados internacionales relacionados con los diversos sectores de los programas y de los cuales su país sea signatario.
- La junta directiva y la gerencia tendrán pleno conocimiento del contenido y la importancia de estas convenciones internacionales.

Acuerdos con los socios de desarrollo:

- La junta directiva y la gerencia de la organización se asegurarán de que los términos y las condiciones de todos los contratos, los memorandos de entendimiento (memorandum of understanding, MOU) y cualquier otro acuerdo con los socios de desarrollo, incluidas las agencias de financiamiento, sean negociados y examinados cuidadosamente mediante una revisión por parte del departamento jurídico de la agencia antes de firmarlos.
- La junta directiva y la gerencia de la organización se asegurarán de que la organización cumpla debidamente con los términos y las condiciones de dichos acuerdos.

ETAPA 4.3.6 – IMPLEMENTACIÓN Y REVISIÓN DE POLÍTICAS

NOMBRE DE LA ETAPA	IMPLEMENTACIÓN Y REVISIÓN DE POLÍTICAS
Número de la etapa	4.3.6
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta vigilará el proceso de creación de políticas nuevas y enmiendas siguiendo las pautas preexistentes.

Responsabilidad de la gerencia:

- La junta directiva puede buscar respaldo técnico para difundir, adoptar e implementar estas pautas de políticas.
- La gerencia de la organización será responsable de coordinar la implementación de estas pautas de políticas en sus respectivas instalaciones.

Implementación y difusión de políticas:

- Estas pautas de políticas se implementarán en colaboración con la junta de fideicomisarios y otras partes interesadas relevantes.
- Estas pautas de políticas se difundirán a la gerencia, la junta de fideicomisarios y otras partes interesadas relevantes usando el rango completo del sistema de información y comunicación disponible en cada instalación.

Supervisión y evaluación:

- La organización, en colaboración con la junta directiva, desarrollará un sistema de supervisión y evaluación (S y E) para supervisar la implementación eficaz de estas pautas de políticas.

Revisión de las pautas de políticas:

- Estas pautas de políticas serán revisadas periódicamente según surja la necesidad, y serán modificadas cuando sea necesario, en colaboración con el organismo rector.

Enmiendas:

- Cuando una organización adopta estas pautas de políticas, cualquier adición, modificación o enmienda a su política de gobernanza se hará por escrito y estará sujeta a la aprobación de su junta directiva en colaboración con su organismo rector.

Aprobación para la difusión y adopción:

- La difusión, la adopción y la implementación de estas pautas de políticas genéricas por parte de la organización están supeditadas a la aprobación de la junta directiva de la organización.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO PARA LA GOBERNANZA

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (Organization of Economic Cooperation and Development, OECD) define *gobernanza corporativa* como "el sistema por el cual se dirigen y rigen las corporaciones empresariales. La estructura de gobernanza especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la corporación, como la junta directiva, los gerentes, los accionistas y otras partes interesadas, y explica con detalle las reglas y los procedimientos para tomar decisiones sobre los asuntos corporativos. Al hacer esto, también proporciona la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la empresa, así como también los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño".

La clave para la gobernanza institucional es la distribución de derechos y responsabilidades en toda la organización.

- La clave para la gobernanza corporativa es la distribución de derechos y responsabilidades en toda la empresa. Fundamentales para una buena gobernanza son los sistemas que están por debajo de la junta directiva y la distribución de derechos y responsabilidades que garantizan que el tono, los objetivos y las expectativas caigan en cascada a través de toda la organización y sobre cada individuo[3].
- A menudo se hace referencia a las personas encargadas de la gobernanza de una organización como la junta de directores. El rol de la junta es desarrollar y ejecutar la estrategia; por lo tanto, un organismo rector debe tener la combinación correcta, las habilidades correctas y las actitudes correctas[4].

Las cuestiones de gobernanza, gestión de riesgos y cumplimiento normativo deben ser tratadas en el nivel más alto de la organización y deben integrarse a los procesos empresariales.

Diversas autoridades de gobernanza y mejores prácticas de distintos países y distintos contextos identifican los siguientes como pilares clave de la gobernanza institucional:

- Poner cimientos sólidos para la gestión y la supervisión.
- Estructurar la junta de directores para agregar valor a la organización.
- Reconocer y proteger de los derechos y las obligaciones de todas las partes interesadas.

3 OCEG. (2010). Measurement and Metrics Guide. Obtenido en http://www.oceg.org/view/MMG. Disponible sólo para miembros premium.

4 Adaptado de International Federation of Accountants. (2010). Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services. New York, NF: International Federation of Accountants. Obtenido en http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurancestandards-board/handbooks

- Estrategia y valores.
- Desempeño institucional, viabilidad y sostenibilidad financiera.
- Divulgaciones informativas oportunas y equilibradas.
- Remuneraciones justas y responsables.
- Fortalecimiento de los procedimientos de control interno.
- Evaluación del desempeño de la junta directiva y la gerencia.
- Reconocimiento y gestión del riesgo institucional.
- Responsabilidad social y medioambiental.
- Cumplimiento institucional de las leyes y las reglamentaciones.
- Comunicación institucional.

Los siguientes son los objetivos de las revisiones de cumplimiento de la gobernanza:

- Determinar que existan personas adecuadas en la organización con la responsabilidad de vigilar la dirección estratégica de la entidad.
- Establecer si la entidad ha fijado misiones y metas que son compartidas y comprendidas por los empleados.
- Establecer si hay una planificación eficaz para lograr las metas fijadas.
- Establecer si hay controles eficaces para controlar el desempeño de la entidad.
- Establecer si hay controles para supervisar el progreso hacia los logros de las metas.
- Establecer si la entidad cumple con los requisitos jurídicos y reglamentarios[5].

LISTAS DE VERIFICACIÓN DE GOBERNANZA CORPORATIVA:

Determinar o evaluar que el nombramiento de la junta de directores de la organización esté en línea con las pautas establecidas en los estatutos y la escritura constitutiva de la entidad. Evaluar el proceso de nombramiento de la junta directiva y averiguar si cumple con los requisitos básicos y mínimos de buena gobernanza. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización una junta de directores? Si es así, averiguar los nombres de los miembros y sus calificaciones.
- ¿La junta directiva depende de otra junta u otros organismos? Si es así, establecer la independencia de los encargados de la gobernanza de la junta de directores.

5 Ibid.

- ¿Cómo son nombrados los miembros de la junta directiva?
- ¿Tiene la organización reglamentaciones o reglas para el nombramiento?
- ¿Quién es responsable de la selección de los miembros de la junta directiva? ¿Hay un comité de búsqueda o nominación?
- ¿Cómo evalúa la organización el proceso de nombramiento para asegurarse de que todos los miembros de la junta directiva sean nombrados siguiendo el debido proceso?
- ¿Hay ejercicios o períodos de nombramiento establecidos? Si es así, ¿hay políticas y procedimientos para el nombramiento para un nuevo período?

Hacer un análisis para averiguar la forma en que la organización se asegura de que solamente las personas con las habilidades y la experiencia correctas sean nombradas para la junta directiva. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización requisitos básicos de calificaciones académicas y no académicas que se usan para evaluar a los candidatos para ser miembros de la junta directiva?
- ¿Hay criterios establecidos para el nombramiento de un miembro de la junta directiva?

Evaluar la composición de la junta de directores y averiguar si tiene la aptitud para administrar la organización. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo está compuesta la junta directiva? ¿Tiene la junta directiva la combinación correcta de miembros ejecutivos y no ejecutivos?
- ¿Cuál es el tamaño de la junta directiva? ¿Cuántos miembros son ejecutivos y cuántos no ejecutivos?
- ¿Cómo se asegura la organización de que el organismo rector no sea demasiado grande o demasiado pequeño para la respectiva organización[6]?

Hacer una revisión para establecer si la junta directiva tiene deberes y responsabilidades claros para llevar a cabo su actividad empresarial. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Están bien definidas las responsabilidades de los miembros de la junta directiva? ¿Entienden sus responsabilidades los miembros de la junta directiva? ¿Están bien definidos y claramente comunicados los deberes del presidente y el secretario?

6 Council on Quality and Leadership. (2003). Guide to Developing and Supporting a Board of Directors. Obtenido en http://www.thecouncil.org/tools.aspx

- ¿Están bien definidos y claramente comunicados los roles de los miembros de la junta directiva o de las personas a cargo de la gobernanza?
- ¿Hay una estructura transparente y clara de responsabilidad en la que se diferencia qué puede hacer la junta directiva y qué pueden hacer los gerentes y los empleados?
- ¿Se han entregado términos de referencia claramente definidos a las personas a cargo de la gobernanza?
- ¿Se capacita e instala en sus responsabilidades a los miembros de la junta directiva?
- ¿Se proporciona alguna clase de capacitación a esos miembros? ¿Con qué regularidad se da la capacitación?

Revisar y evaluar la realización, el proceso, la documentación y la eficacia de las reuniones de la junta directiva en la organización. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera cumplen con sus funciones en la organización las personas a cargo de la gobernanza o la junta de directores? La junta directiva, ¿cumple con sus funciones a través de reuniones? Si no es así, especificar de qué maneras cumple con sus funciones.
- ¿Hay procedimientos establecidos para la organización de reuniones? Si es así, documentar todos los procedimientos y averiguar los procesos y las prácticas.
- Si los procedimientos para realizar reuniones están detallados, ¿cubren el desarrollo de la agenda, la frecuencia de las reuniones, el proceso de notificación para la reunión, la documentación de la reunión (actas) y los asuntos de confidencialidad?
- ¿El presidente de la junta directiva convoca a reuniones a través del secretario? Si es así, ¿es adecuada la frecuencia de las reuniones?
- ¿Se hacen circular a tiempo las agendas de las reuniones?
- ¿Se registran e implementan las resoluciones de la junta directiva?

(Adaptado de *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services* de la IFAC).

Hacer una revisión para establecer el rol de la organización en la lucha contra la mala gobernanza. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización una política independiente sobre el fraude, la corrupción y la denuncia de irregularidades? Si es así, ¿se ponen las políticas en el conocimiento de todos los miembros a cargo de la gobernanza y de los empleados de la organización?

- Las personas a cargo de los procedimientos de gobernanza, ¿vigilan que no se produzcan fraudes ni prácticas de mala gobernanza en la organización? Si es así, ¿cómo es la vigilancia?
- ¿Tiene la junta directiva pautas de ética para sus operaciones? Si es así, ¿cómo se implementan estas pautas?
- ¿Revisa la junta directiva las pautas de ética regularmente? Si es así, ¿con qué frecuencia y quién es responsable de la revisión?

Hacer una revisión para establecer si el desempeño de la junta directiva es supervisado y si los mecanismos de supervisión son adecuados. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Se revisa el desempeño de la junta directiva y sus comités? Si es así, ¿la organización tiene procedimientos o pautas para revisar el desempeño de la gobernanza?
- ¿Tiene la organización indicadores de desempeño establecidos para las personas a cargo de la gobernanza?
- ¿Se generan informes en que se detallan los objetivos de la junta directiva y los subcomités para el año y su progreso en función de esos objetivos?
- ¿Quién maneja las evaluaciones de la gobernanza en la organización?
- ¿Con qué frecuencia se hacen evaluaciones de la gobernanza?
- ¿Tiene la organización revisores externos e internos, como auditores externos, auditores internos y un comité de revisión de auditorías? ¿Generan informes regularmente y a tiempo?
- ¿Emprende la organización una revisión para asegurarse de que los miembros de la junta directiva no se hayan vuelto ineficaces?
- Revisar el proceso de supervisión del desempeño de la junta directiva y su eficacia.

Revisar y evaluar la eficacia de las prácticas de gobernanza para el desarrollo de políticas organizativas. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización una declaración de misión?
- ¿La misión ha sido establecida en forma clara y concisa?
- ¿Es coherente la misión con los valores de la organización, las leyes y las reglamentaciones?
- ¿Ha fijado la gerencia metas operativas para la organización?
- Estas metas operativas, ¿respaldan la misión?
- ¿Las metas operativas se establecen en términos mensurables?

- ¿Las metas se dividen en metas secundarias para las unidades operativas?

Hacer una revisión para establecer el rol de la junta directiva en la implementación de estas políticas. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización funcionarios encargados del cumplimiento normativo o auditores internos? Si es así, ¿informan sus hallazgos al comité de auditoría?
- ¿Se implementan las recomendaciones del funcionario de cumplimiento normativo, los auditores internos, los auditores externos o el comité de auditoría? ¿El comité de auditoría asume la responsabilidad de garantizar la implementación de las recomendaciones de auditoría?
- ¿Asume la junta directiva un rol de gestión de riesgos o asigna el rol a otro organismo como, por ejemplo, un subcomité a cargo de la gestión de riesgos[7]?

CUMPLIMIENTO CON EL ENTORNO JURÍDICO

Las leyes y las reglamentaciones vigentes constituyen el marco jurídico y regulador de la organización. Estas leyes y reglamentaciones incluyen los estatutos para las ONG, la Ley de Sociedades (Companies Act) y cualquier otra reglamentación establecida por la ley. El incumplimiento de las leyes y reglamentaciones puede resultar en multas, litigios u otras consecuencias para la organización.

Las personas a cargo de la gobernanza de una organización tienen la responsabilidad de asegurarse de que la organización opere de conformidad con las disposiciones de las leyes y las reglamentaciones.

Los siguientes son los objetivos de esta revisión:

- Obtener una cantidad suficiente y adecuada de pruebas de revisión respecto del cumplimiento de las disposiciones de las leyes y reglamentaciones reconocidas por tener un efecto directo sobre la operación de la organización.
- Efectuar las revisiones especificadas del cumplimiento para ayudar a identificar instancias de incumplimiento de las leyes y reglamentaciones.
- Probar la pronta respuesta ante un incumplimiento o sospecha de incumplimiento de las leyes y reglamentaciones.

HILDA M. PEREZ PARA CRS

En México tienen dificultades las comunidades indígenas porque se cuestiona su derecho a la tierra, sus bosques han sido arrasados por la tala y se enfrentan a una mayor desnutrición y escasez de alimentos.

7 Ray, Kastuv. (2003). Corporate Governance Internal Control Questionnaires. Obtenido en www.auditnet.org/docs/ICQs/CorporateGovernance.doc

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA REVISIÓN JURÍDICA:

La revisión debe proporcionar una comprensión general de la entidad y su entorno de conformidad con lo siguiente:

Revisión para establecer la inscripción legal:

- Establecer la inscripción legal de la organización. ¿Tiene la organización un certificado de inscripción?
- Obtener copias de todas las certificaciones legales, licencias y permisos de operaciones y examinar la condición jurídica.
- Establecer otros requisitos de inscripción legal, como la licencia de funcionamiento, certificaciones de las autoridades reglamentarias y otros.
- Obtener copias de los certificados de inscripción y averiguar si la entidad cumple con todos los requisitos de inscripción.

Revisiones para establecer el incumplimiento de leyes y reglamentaciones:

- Verificar si hay investigaciones por parte de organizaciones reguladoras o departamentos del gobierno. Esto puede ser un signo de incumplimiento.
- Verificar si hay pagos por servicios sin especificar y algún pago inusual a algún organismo regulador. Esto puede ser prueba de multas por incumplimiento.
- Verificar si hay algún comentario adverso sobre la organización en los medios de comunicación. Esto puede indicar incumplimiento.

Hacer una revisión para establecer la existencia de leyes y reglamentaciones internas, como los estatutos sociales y el memorando de asociación, la escritura constitutiva, reglas y reglamentaciones de clubes y todas las demás reglamentaciones que rigen las operaciones:

- Obtener copias de las leyes y las reglamentaciones internas y observar si son suficientes para funcionar como reglamentaciones internas.
- Establecer los requisitos de generación de informes de la entidad, como retornos reglamentarios, informes y otros requisitos periódicos.
- Examinar todos los requisitos de generación de informes para averiguar si la organización cumple con ellos.

Revisar la condición jurídica de la organización:

- ¿Tiene la organización algún caso jurídico al que responder? Si es así, establecer las obligaciones que podrían surgir de esto.
- ¿Cuenta la organización con abogados que manejen los asuntos jurídicos?

Hacer una revisión para obtener pruebas del rol de la junta directiva en lo que respecta a mantener el cumplimiento de las leyes y las reglamentaciones:

- Verificar si hay pruebas de que se supervise la adhesión a los requisitos jurídicos y de que se garantice que los procedimientos operativos están diseñados para satisfacer los requisitos.
- Verificar la operación de un sistema de control interno adecuado establecido para garantizar el cumplimiento de leyes y reglamentaciones.
- Verificar la elaboración de leyes y reglamentaciones internas que contemplen la conducta apropiada y la ética de la organización.
- Verificar si los empleados están capacitados y conocen las reglamentaciones y leyes internas.
- Verificar si se supervisa la adhesión a las leyes y las reglamentaciones internas.
- Verificar si la organización contrata los servicios de un asesor jurídico.

(Adaptado de *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services* de la IFAC).

GLOSARIO PARA LA GOBERNANZA

A continuación hay un glosario de los términos que se usan en este documento. Los usuarios de estas pautas pueden modificar las interpretaciones dadas a estos términos para adaptarlos a sus respectivas necesidades, siempre y cuando no distorsionen el significado que se usa en el documento.

Autoridad

Facultad de legitimidad, justificación y derecho a ejercer el poder que una persona tiene en virtud de sus deberes y responsabilidades. Incluye el poder de tomar decisiones y ordenar o exigir a otro que hagan determinadas cosas.

Creencias y valores

Los principios subyacentes de lo que cree una institución que es moral, ético y correcto. Constituyen el cimiento de una institución y guían el comportamiento de sus empleados y la naturaleza de las actividades en las que esta se participa.

Código de conducta

Estándar de comportamiento moral y ético que la junta exige o espera se cumpla.

Conflicto de intereses

Situación en que una persona en un puesto de confianza tiene intereses profesionales o personales en disputa que comprometen, directa o indirectamente, su habilidad de cumplir con sus deberes en forma imparcial y en el mejor interés de su empleador. Existe un conflicto de intereses incluso si ningún acto poco ético o impropio resulta como consecuencia del conflicto de intereses.

Deber de atención

El deber de los miembros de la junta de adherir a un estándar de atención razonable que se espera de otros que están en un puesto similar mientras ejercen sus poderes y cumplen con sus deberes y responsabilidades. Esto significa que, en todo momento, se debe actuar de buena fe y en el mejor interés de la organización mediante el ejercicio de la debida atención y diligencia que una persona razonablemente prudente ejercería en circunstancias similares.

Diversidad

Desacuerdos y puntos de vista opuestos de los miembros de la junta cuando deliberan sobre las distintas cuestiones.

Divulgación

La entrega de información e informes de rendición de cuentas oportunos y precisos, ya sea voluntariamente o en cumplimiento de las reglamentaciones jurídicas o las reglas del lugar de trabajo. Estos informes incluyen las circulares de la gerencia, así como también los estados financieros anuales y durante el ejercicio.

Empoderar

Desarrollar la capacidad de los individuos con las habilidades y la información necesarias, y delegar deberes y responsabilidades a fin de facultarlos para actuar.

Evaluación

El proceso de medir el desempeño de una organización y sus empleados en función de hitos establecidos y deseados que están basados en los valores, los estándares, las metas y los objetivos de la organización.

Gobernanza

Estructura y proceso de dirigir y supervisar las decisiones relacionadas con la gestión de los asuntos de una institución.

Junta directiva

El organismo de gobernanza a cargo de supervisar las operaciones, como la junta de gestión o la junta de directores.

Liderazgo estratégico

El modo en que una institución pretende alcanzar sus metas y objetivos al aprovechar las oportunidades y enfrentarse a los desafíos que surjan.

Miembro de la junta directiva

Miembro de la junta de gestión o de la junta de directores.

Miembros de la junta directiva

El presidente y los demás individuos que fueron nombrados por la autoridad de nombramiento relevante para ser miembros de la junta durante un período especificado.

Misión

La razón subyacente de la existencia de una institución o corporación.

Organismo rector

El propietario de la institución; p. ej., diócesis, congregación, conferencia episcopal, etc.

Política

Plan de acción deliberado de la junta para guiar las decisiones y lograr resultados racionales. Si bien la ley puede imponer o prohibir un comportamiento, una política solo guía las acciones hacia aquellos que tienen la mayor probabilidad de lograr un resultado deseado.

Proactivo

La habilidad de una persona de anticiparse y ver una situación como una oportunidad, sin importar lo amenazante que parezca ser, y de influir en el sistema de manera constructiva en lugar de simplemente reaccionar ante este.

Procedimiento

Conjunto de pautas desarrolladas por una organización que determinan cómo se han de interpretar, ejecutar e implementar las políticas internas para garantizar que se obtengan los resultados más deseables, independientemente de las circunstancias.

Propiedad intelectual

Creaciones intangibles del intelecto, como las obras musicales, literarias y artísticas, las invenciones y los símbolos, nombres, imágenes y diseños usados en el comercio, incluidos los derechos de autor, las marcas comerciales, las patentes y los derechos relacionados.

Protocolo

Los términos de referencia y los criterios fijados para realizar actividades específicas en una institución.

Prudencia

La precaución ejercida en el modo en que una persona se conduce en lo que respecta al desempeño como individuo o como parte de la organización.

Relación ejecutiva

La relación entre la junta de directores, el presidente y la junta de fideicomisarios.

Rendición de cuentas

El reconocimiento y la asunción de la responsabilidad por acciones, decisiones y políticas dentro del alcance de los deberes y las responsabilidades de una persona y que abarcan la obligación de informar, explicar y dar respuestas por las consecuencias resultantes de sus acciones.

REFERENCIAS PARA LA GOBERNANZA

Asociación Cristiana de Salud de Kenia (Christian Health Association of Kenya). (2008). *Governance Policy Manual for Hospitals. Nairobi, Kenia.*

International Federation of Accountants. (2010). *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services.* Nueva York, NF: International Federation of Accountants. Obtenido en http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board/handbooks.

OCEG. (2010). *Measurement and Metrics Guide.* Obtenido en http://www.oceg.org/view/MMG. Disponibles solamente para los miembros premium.

BIBLIOGRAFÍA Y LECTURAS RECOMENDADAS PARA LA GOBERNANZA

Adriaga, R. (2007). The nonprofit board answer: A practical guide for board members and chief executives (2da. edición). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Carver, J. (2006). Boards that make the difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Chait, R. P., Ryan, W. P. y Taylor, B. E. (2005). Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

International Federation of Accountants (IFAC) 2010: Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services. Edición de 2010, 545 Fifth Avenue, 14th Floor, New York, 10017, New York, EUA.

International Finance Corporation. (sin fecha) Board leadership training resources toolkit. Obtenido el 29 de diciembre de 2010 en http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/content/leadershiptoolkit

International Finance Corporation. (sin fecha) Global corporate governance forum. Obtenido el 29 de diciembre de 2010 en http://www.gcgf.org

Lipman, F. D. y Lipman, L. K. (2006). Corporate governance: Best practices. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). OECD principles of corporate governance. París, Francia: OECD.

Solomon, J. (2004). Corporate governance and accountability (2da. edición). West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons.

Vriesendorp, S., de la Peza, L., Perry, C. P., Seltzer, J. B., O'Neil, M., Reimann, S., (...) Buxbaum, A. (2010). Health systems in action. Obtenido en http://www.msh.org/resource-center/health-systems-in-action.cfm

APÉNDICE A: HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN PARA REUNIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN PARA REUNIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA			
	ACEPTADO	NECESITA MEJORAR	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
1. La agenda fue clara, estuvo respaldada por los documentos necesarios y se la hizo circular antes de la reunión.			
2. Todos los miembros de la junta directiva estaban preparados para hablar sobre los materiales que se enviaron por adelantado.			
3. Los informes eran claros y contenían la información que se necesitaba.			
4. Evitamos ahondar en detalles administrativos o de gestión.			
5. Se expresaron variadas opiniones y las cuestiones fueron tratadas de un modo respetuoso.			
6. El presidente dirigió la reunión de un modo eficaz.			
7. Los miembros participaron responsablemente.			
8. Se identificaron los próximos pasos y se asignaron responsabilidades.			
9. Todos los miembros de la junta directiva estaban presentes.			
10. La reunión comenzó y finalizó a la hora.			
11. El lugar de reunión era propicio para el trabajo.			
12. Disfrutamos de estar juntos.			

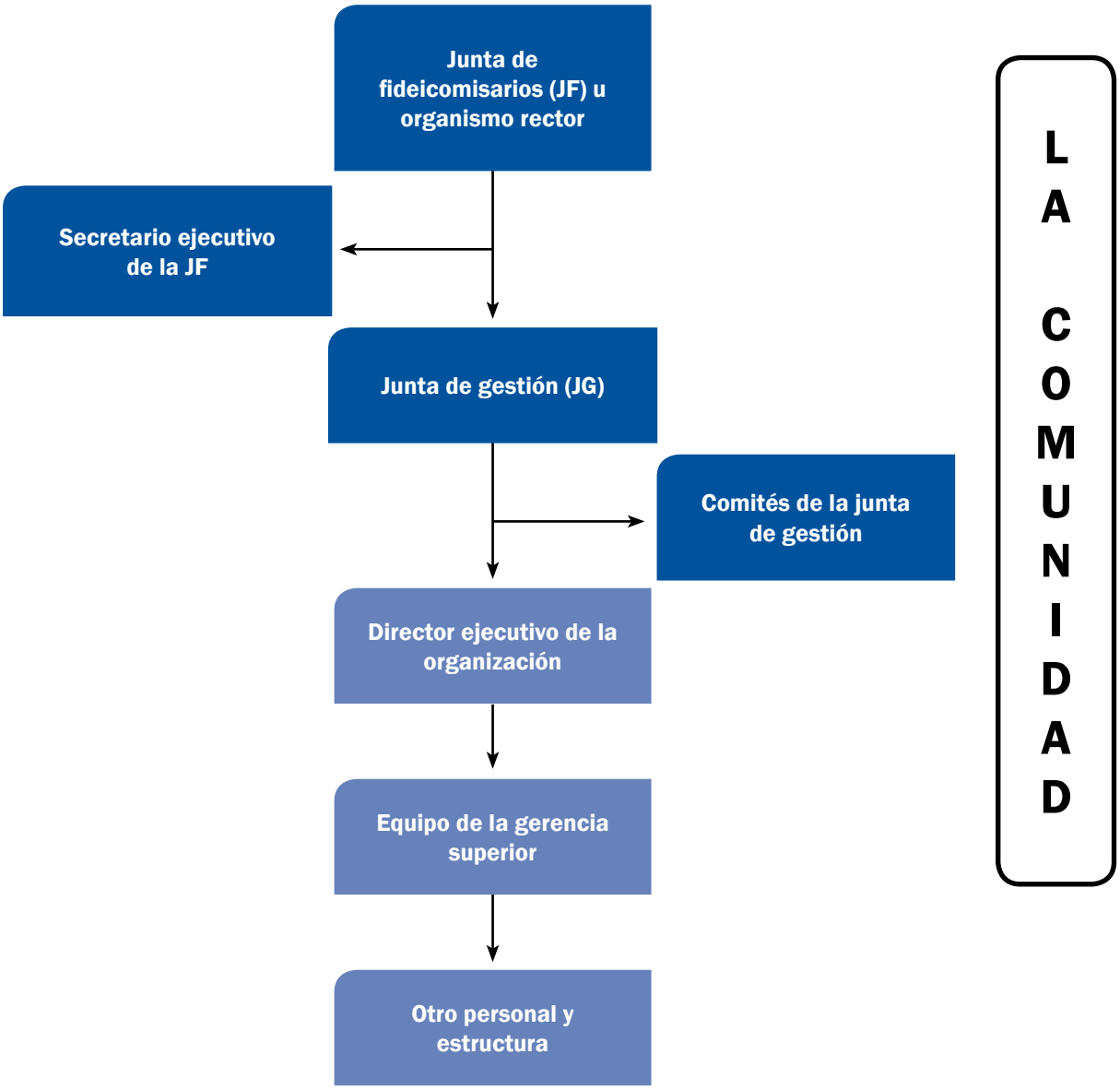
APÉNDICE B: HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

En una escala de 1 a 5, asigne un valor para su junta directiva en las siguientes cuestiones (**5** – muy bueno, **4** – bueno, **3** – promedio, **2** – regular, **1** – insuficiente, **N/A** – no aplica) Mejor puntuación total posible: 100

#	INDICADOR	5	4	3	2	1
1	Los roles de la junta directiva y el personal están bien definidos y son respetados.					
2	La junta directiva participa plenamente en el desarrollo de la visión y la planificación estratégica.					
3	Cada miembro de la junta directiva tiene una descripción de su puesto de trabajo actualizada y firmada.					
4	La junta directiva fija sus metas de recaudación de fondos y está involucrada en la generación de recursos.					
5	El proceso de nominación de la junta directiva garantiza que la membrecía esté adecuadamente diversificada.					
6	Los miembros de la junta directiva reciben una orientación inicial y una capacitación continua, incluida la tutoría.					
7	La junta directiva revisa regularmente los documentos de políticas.					
8	La junta directiva tiene un proceso para manejar los asuntos urgentes que surgen entre reuniones.					
9	La junta directiva tiene una política de asistencia y un calendario anual de reuniones.					
10	Las reuniones tienen agendas por escrito y los materiales se distribuyen antes de la reunión.					
11	La junta directiva tiene un proceso para manejar los conflictos.					
12	Anualmente se realiza una auditoría o una revisión financiera.					
13	La junta directiva está involucrada en la generación de informes precisos sobre programas y recursos financieros.					
14	La junta directiva tiene un proceso para revisar regularmente el desempeño del personal.					
15	La junta directiva tiene políticas exhaustivas para el personal que fueron revisadas por el comité de recursos humanos.					
16	Cada miembro de la junta directiva se siente involucrado y está interesado en el trabajo de la junta directiva.					
17	La junta directiva regularmente se toma el tiempo necesario para comprender la afiliación a organismos profesionales y reguladores.					
18	Se tiene el cuidado adecuado para garantizar que en la junta directiva estén presentes las habilidades y la pericia profesional que se necesitan.					
19	La junta directiva se mantiene al corriente de las pautas y las reglamentaciones del gobierno nacional, y las sigue.					
20	La junta directiva está involucrada proactivamente en la consulta con su comunidad y comunica de un modo adecuado las inquietudes de la comunidad a la junta de fideicomisarios.					

Enumere de tres a cinco puntos en los que usted cree que la junta directiva debiera concentrar su atención el año próximo. Sea lo más específico posible.

APÉNDICE C: ORGANIGRAMA DE MUESTRA



CARL D. WALSH PARA CRS

Beneficiaros de la Iniciativa Great Lake Cassava esperan recibir semillas de yuca en la República Democrática del Congo.

APÉNDICE D: TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA EL COMITÉ EJECUTIVO DE LA JUNTA DIRECTIVA

1. NOMBRAMIENTO DEL COMITÉ EJECUTIVO

La junta directiva puede nombrar al comité ejecutivo para que satisfaga los propósitos establecidos en estos términos de referencia, y delegar los deberes y las responsabilidades establecidos aquí al comité ejecutivo. El comité ejecutivo depende de la junta directiva según se indica a continuación.

2. PROPÓSITO

El comité ejecutivo puede ejercer la autoridad de la junta directiva en la gestión de los asuntos de la organización cuando la junta directiva no está en sesión.

3. COMPOSICIÓN

El comité ejecutivo estará compuesto de cinco miembros, incluido el presidente de la junta directiva. El presidente de la junta directiva puede presidir el comité o delegar esta autoridad a otro miembro. El director ejecutivo será el secretario del comité.

4. DEBERES Y RESPONSABILIDADES

El comité tendrá los siguientes deberes específicos:

- Ejercer, en circunstancias en las que es imposible o poco práctico convocar a una reunión de la junta directiva y tras recibir la delegación correspondiente de la junta directiva, los poderes de la junta directiva en lo que respecta a aprobar, autorizar o acceder a cualquier acción institucional de la organización que, de otro modo, requeriría la aprobación de la propia junta directiva.
- Proporcionar un foro para que la gerencia de la organización busque comentarios de un modo informal sobre los asuntos de políticas y planificación generales que están relacionados con la administración de la organización antes de presentarlos y obtener la aprobación de la junta directiva o sus miembros.
- Revisar y aprobar las transacciones selectivas de recursos humanos que involucran al personal superior, en particular, las decisiones relacionadas con la contratación, la finalización de la relación laboral y el ascenso.

- Revisar y aprobar los cambios a las políticas de compromiso y firma de la organización.
- Informar a la junta directiva en lo que respecta a aquellos asuntos que surjan de la ejecución de los deberes precedentes.

5. REUNIONES

El comité se reunirá en los momentos en que este determine o tras el aviso del presidente.

6. DECISIONES

El director ejecutivo/secretario conservará y mantendrá los libros que contienen las actas de las deliberaciones de cada reunión del comité. Las actas de cada reunión del comité, o un resumen de dichas actas, serán presentadas en la siguiente reunión de la junta directiva.

MATTHEW BREMAN/CRS

Catholic Relief Services responde a las urgentes necesidades de refugiados sudaneses en Chad, que han huido de la intensificación del conflicto en Danfur, región occidental de Sudán.

APÉNDICE E: TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA EL COMITÉ DE FINANZAS Y AUDITORÍA

El comité de finanzas y auditoría revisa, supervisa y recomienda mejoras a los procesos de generación de informes financieros y control interno, y vigila los procesos de auditoría interna y externa de Finanzas. Brinda asesoramiento independiente al director ejecutivo y a la junta directiva sobre asuntos relacionados con la rendición de cuentas y la responsabilidad financiera de Finanzas.

Los términos de referencia específicos incluyen lo siguiente:

Generación de informes financieros

Vigilar los procesos de generación de informes financieros de la organización en representación de la junta directiva e informar los resultados de sus actividades a la junta directiva.

Evaluación de los controles contables, financieros e internos

Debatir con la gerencia y los auditores externos la adecuación y la eficacia de los controles contables y financieros; revisar con el auditor externo cualquier problema o dificultad en la auditoría y la respuesta de la gerencia.

Marco de la gestión de riesgos

Proporcionar informes periódicos a la junta directiva sobre los riesgos más significativos que enfrenta la organización y las estrategias y las prácticas de mitigación adoptadas por la gerencia.

Nombramiento de auditores externos

Hacer recomendaciones a la junta directiva sobre la elección y el desempeño de los auditores externos y la resolución de los desacuerdos entre la gerencia y el auditor con respecto a la generación de informes financieros. El comité no recomendará la contratación de auditores externos para que presten servicios de aseguramiento o de un carácter diferente a una auditoría que puedan menoscabar su independencia.

Evaluación de la auditoría externa

Al menos una vez al año, debatir con los auditores externos sobre los procedimientos de control interno de calidad de la firma de auditoría y cualquier problema que otras entidades hayan identificado acerca de dichos procedimientos.

Independencia de los auditores externos: Revisar y evaluar la independencia del auditor externo.

Alcance de la auditoría externa

Debatir con los auditores externos sobre el alcance general de la auditoría externa, lo cual incluye las áreas de riesgo identificadas y cualquier procedimiento adicional que se haya acordado. El comité también revisará la compensación del auditor externo para garantizar que se pueda realizar una auditoría eficaz, exhaustiva y completa para el nivel de compensación acordado.

Nombramiento y vigilancia del auditor interno

Nombrar y revisar el desempeño del auditor interno; revisar el alcance general, los planes anuales y el presupuesto de las actividades de auditoría interna; revisar todos los informes clave de auditoría interna; mantener un acceso directo al auditor interno, quien depende tanto del comité como del director ejecutivo.

Comunicaciones con partes interesadas

Revisar el informe financiero anual y la auditoría anual y cualquier otro asunto que requiera ser comunicado al comité por parte de los auditores externos en virtud de los estándares de auditoría generalmente aceptados; revisar todas las cartas de representación firmadas por la gerencia para garantizar que la información proporcionada sea completa y adecuada; establecer procedimientos para la recepción, la retención y el manejo de quejas recibidas por la empresa en relación con la contabilidad, los controles de contabilidad interna o los asuntos de auditoría, así como también la presentación confidencial y anónima por parte de los empleados de la organización de inquietudes con respecto a asuntos cuestionables de contabilidad o auditoría.

Desempeño del comité

Realizar una evaluación de su desempeño al menos una vez al año para determinar si está funcionando eficazmente y de conformidad con las mejores prácticas actuales.

Divulgaciones

La institución debe revelar a los auditores en forma completa todos los acontecimientos significativos en una carta de representación que documente los hechos.

Seguimiento y cierre

La gerencia desarrollará un plan de acción correctivo y el comité hará un seguimiento para efectuar el cierre.

APÉNDICE F: LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA GOBERNANZA CORPORATIVA

Determinar o evaluar que el nombramiento de la junta directiva de la organización esté en línea con las pautas establecidas en los estatutos y la escritura constitutiva de la entidad. Evaluar el proceso de nombramiento de la junta directiva y averiguar si cumple con los requisitos básicos y mínimos de buena gobernanza. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización una junta directiva que se encargue de vigilar las operaciones? Si es así, averiguar los nombres de los miembros y sus calificaciones en caso de ser posible.
- ¿La junta directiva depende de otra junta u otros organismos? Si es así, establecer la independencia de los encargados de la gobernanza de la junta de directores.
- ¿Cómo son nombrados los miembros de la junta directiva?
- ¿Tiene la organización reglamentaciones o reglas para el nombramiento?
- ¿Quién es responsable de la selección de los miembros de la junta directiva? ¿Hay un comité de búsqueda o nominación?
- ¿Cómo evalúa la organización el proceso de nombramiento para asegurarse de que todos los miembros de la junta directiva sean nombrados siguiendo el debido proceso?
- ¿Hay ejercicios o períodos de nombramiento establecidos? Si es así, ¿hay políticas y procedimientos para el nombramiento para un nuevo período?

Hacer un análisis para averiguar la forma en que la organización se asegura de que solamente las personas con las calificaciones adecuadas sean nombradas para la junta directiva. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización requisitos básicos de calificaciones, tanto académicos como no académicos, que se usen para evaluar a los candidatos a la junta directiva?
- ¿Hay criterios establecidos para el nombramiento de un miembro de la junta directiva?
- Evaluar la composición de la junta directiva y averiguar si es apta para administrar la organización.
- ¿Cómo está compuesta la junta directiva? ¿Tiene la junta directiva la combinación correcta de miembros ejecutivos y no ejecutivos?

- ¿Cuál es el tamaño de la junta directiva? ¿Cuántos miembros son ejecutivos y cuántos no ejecutivos?
- ¿Cómo se asegura la organización de que el organismo rector no sea demasiado grande o demasiado pequeño para la respectiva organización?

Hacer una revisión para establecer si la junta directiva tiene deberes y responsabilidades claros para llevar a cabo su actividad empresarial. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Están bien definidas las responsabilidades de los miembros de la junta directiva? ¿Entienden sus responsabilidades los miembros de la junta directiva?
- ¿Están bien definidos los deberes del presidente y el secretario? ¿Son comunicadas a todos los miembros?
- ¿Están bien definidos los roles de los miembros de la junta directiva o de las personas a cargo de la gobernanza? ¿Son comunicados a todos los miembros?
- ¿Hay una estructura transparente y clara de responsabilidad en la que se diferencia qué puede hacer la junta directiva y qué pueden hacer los gerentes y los empleados?
- ¿Se han entregado términos de referencia claramente definidos a las personas a cargo de la gobernanza?
- ¿Se capacita e instala en sus responsabilidades a los miembros de la junta directiva?
- ¿Se proporciona alguna clase de capacitación a esos miembros? ¿Con qué regularidad se da la capacitación?

Revisar y evaluar la realización, el proceso, la documentación y la eficacia de las reuniones de la junta en la organización. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera cumplen con sus funciones en la organización las personas a cargo de la gobernanza o los deberes de la junta de directores? La junta directiva, ¿cumple con sus funciones a través de reuniones? Si no es así, especificar cómo cumplen con sus funciones.
- ¿Hay procedimientos establecidos para la organización de reuniones? Si es así, documentar el proceso y los procedimientos.
- Si los procedimientos para realizar reuniones están detallados, ¿cubren el desarrollo de la agenda, la frecuencia de las reuniones, el proceso de notificación para la reunión, las actas de la reunión y los asuntos de confidencialidad?

- ¿El presidente de la junta directiva convoca a reuniones a través del secretario?
- ¿Es adecuada la frecuencia de las reuniones?
- ¿Se elaboran agendas para las reuniones y se las hace circular antes de las reuniones?
- ¿Se da un aviso oportuno de la celebración de las reuniones?
- ¿Se registran e implementan las resoluciones de la junta directiva?

Hacer una revisión para establecer el rol de la organización en la lucha contra la mala gobernanza. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización una política independiente sobre el fraude, la corrupción y la denuncia de irregularidades? Si es así, ¿se hacen conocer las políticas a todos los empleados de la organización?
- Las personas a cargo de los procedimientos de gobernanza, ¿vigilan que no se produzcan fraudes ni prácticas de mala gobernanza en la organización? Si es así, ¿cómo se implementan?
- ¿Tiene la junta directiva pautas de ética para sus operaciones? Si es así, ¿cómo se implementan las pautas?
- ¿Revisa la junta directiva las pautas de ética regularmente? Si es así, ¿con qué frecuencia y quién es responsable de la revisión?

Hacer una revisión para establecer si el desempeño de la junta directiva es supervisado y si los mecanismos de supervisión son adecuados. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Se revisa el desempeño de la junta directiva y de sus comités? Si es así, ¿la organización tiene procedimientos o pautas para revisar la gobernanza?
- ¿Tiene la organización indicadores de desempeño fijados para las personas a cargo de la gobernanza?
- ¿Se generan informes en que se detallan los objetivos de la junta directiva y los subcomités para el año y su progreso en función de esos objetivos?
- ¿Quién maneja las evaluaciones de la gobernanza en la organización?
- ¿Con qué frecuencia se realizan las evaluaciones?
- ¿Tiene la organización revisiones externas e internas como auditorías externas, auditorías internas y un comité de revisión de auditorías? ¿Produce la organización un informe regularmente y a tiempo?

- ¿Emprende la organización una revisión para asegurarse de que los miembros de la junta directiva no se hayan vuelto ineficaces?
- Documentar todos los procesos efectuados para revisar la gobernanza organizativa y hacer un informe sobre su eficacia.

Hacer una revisión y evaluar la eficacia de las prácticas de gobernanza sobre el desarrollo de las políticas de la organización. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización una declaración de misión?
- ¿La misión ha sido establecida en forma clara y concisa?
- ¿Es coherente la misión con los valores de la organización, las leyes y las reglamentaciones?
- ¿Ha fijado la gerencia metas operativas para la organización?
- Estas metas operativas, ¿respaldan la misión?
- ¿Las metas operativas se establecen en términos mensurables?
- ¿Las metas se dividen en metas secundarias para las unidades operativas?

Hacer una revisión para establecer el rol de la junta directiva en la implementación de estas políticas. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización funcionarios encargados del cumplimiento normativo o auditores internos? Si es así, ¿informan sus hallazgos al comité de auditoría?
- ¿Se implementan las recomendaciones del funcionario de cumplimiento, los auditores internos, los auditores externos y el comité de auditoría? ¿El comité de auditoría asume la responsabilidad de garantizar la implementación de las recomendaciones de auditoría?
- ¿Asume la junta directiva un rol de gestión de riesgos o asigna el rol a otro organismo como, por ejemplo, un subcomité?

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Capítulo 5:

Planificación estratégica

GUÍA

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

En portada: Miembros del personal de Cáritas Líbano realizan una evaluación en un pueblo al sur del Líbano. Con la evaluación descubrieron que el pueblo no tiene electricidad ni agua. David Snyder para CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos.

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Descargue ésta y otras publicaciones de CRS en www.crsprogramquality.org.

¿QUÉ FUNCIÓN CUMPLE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

Las organizaciones con misiones a largo plazo están diseñadas para prestar servicios a través del tiempo. Por lo tanto, la dirección de la organización debe preocuparse de la forma de posicionarla para responder a los cambios en el entorno, ajustar su trabajo de manera acorde y competir eficazmente en el futuro. Este posicionamiento exige una mirada a largo plazo de las oportunidades y los obstáculos actuales y futuros probables y a la forma de abordarlos si se presentan. La planificación estratégica puede ayudar a desarrollar esta perspectiva a largo plazo.

¿Por qué la planificación estratégica? Las organizaciones operan en entornos muy inciertos, dinámicos y, en ocasiones, hostiles. Una perspectiva estratégica (panorámica) puede ayudar a prever y a planificar para el futuro. Un plan estratégico ayuda a la organización a crear y mantener una visión a largo plazo de lo que quiere llegar a ser, al brindar un marco para la ejecución de programas que contribuyan a que la organización satisfaga mejor las necesidades de las partes interesadas. También ayuda a identificar los cambios que pueden ser necesarios para que la organización compita con eficacia en el futuro.

Durante el proceso de planificación estratégica, una organización define sus valores y creencias y el modo en que conducirá su actividad empresarial. Con estas declaraciones de valores en perspectiva, se desarrolla una misión o un propósito general. Luego se establecen metas y objetivos mensurables para medir el progreso. Se designa al personal que corresponda, se asigna el tiempo y los recursos financieros necesarios, y se desarrollan los indicadores de desempeño y progreso. El plan estratégico, que normalmente se desarrolla para un período de entre cinco y diez años, es una visión “panorámica” cuyos detalles están contenidos en el programa anual y los planes financieros.

La planificación estratégica es una función importante de la salud organizativa general. Se dispone de muchas guías de planificación estratégica de excelente calidad, así que, en lugar de dedicar un capítulo a duplicar el buen trabajo de otras personas, esta sección presenta una selección de las guías de otros autores que recomendamos. Las guías que se incluyen en las referencias que se presentan a continuación pueden obtenerse fácilmente en Internet y proporcionan asesoramiento claro y exhaustivo sobre cómo elaborar un plan estratégico. Después de las guías sugeridas, se presenta una lista breve de sitios web que contienen artículos y recursos sobre planificación y gestión general.

MANUALES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Developing Strategic Plans: A Tool for Community- and Faith-Based Organizations

"Developing Strategic Plans: A Tool for Community- and Faith-Based Organizations fue desarrollado para permitir que las organizaciones comunitarias y religiosas desarrollen planes estratégicos eficaces y sólidos que guíen a sus organizaciones y comuniquen su misión a las partes interesadas externas". Desarrollado por la Alianza Internacional contra el VIH/SIDA (International HIV/AIDS Alliance) y Davies & Lee: Asesoría sobre SIDA y desarrollo, Iniciativa CORE, marzo de 2007

La Iniciativa CORE es un programa mundial financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (United States Agency for International Development, USAID) que fue diseñado para respaldar una respuesta inclusiva, eficaz e inspirada a las causas y las consecuencias del VIH/SIDA a través del fortalecimiento de la capacidad de grupos comunitarios y religiosos de todo el mundo. CARE lidera esta iniciativa en asociación con el Centro Internacional de Investigaciones sobre la Mujer (International Center for Research on Women), la Alianza Internacional contra el VIH/SIDA (International HIV/AIDS Alliance), el Centro para Programas de Comunicación (Center for Communication Programs) de la Escuela de Salud Pública Johns Hopkins Bloomberg y el Consejo Mundial de Iglesias (World Council of Churches).
http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/713/en/AllianceStrategicPlanningTool.pdf

Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders

"Un proceso de planificación estratégica exitoso examina y hace proyecciones informadas sobre las realidades del entorno para ayudar a que una organización se anticipe y responda al cambio mediante la clarificación de su misión y metas; el establecimiento de objetivos para los gastos; la reformulación de sus programas, actividades de recaudación de fondos y otros aspectos de las operaciones".

Desde hace más de dos décadas, TCC proporciona servicios de asesoría sobre planificación estratégica, desarrollo de programas, evaluación y gestión a organizaciones sin fines de lucro, fundaciones, programas corporativos con participación de la comunidad y agencias gubernamentales. En este tiempo, la firma ha obtenido un conocimiento y una especialización substancial en campos tan diversos como el desarrollo comunitario y económico, los servicios humanos, temas relacionados con las familias y los niños, la educación, el cuidado de la salud, el medio ambiente y las artes.
http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf

Strategic Planning: A Ten-Step Guide

"El término 'planificación estratégica' ha ganado mucha popularidad en los últimos años. Muchas organizaciones sin fines de lucro ahora hablan sobre hacer una planificación estratégica en lugar de una planificación a largo plazo. Sin embargo, la diferencia entre las dos no es intuitivamente obvia, ni tampoco se ha llegado a un acuerdo universal sobre ella".

Preparado por Emily Gantz McKay. Basado en materiales preparados originalmente para usarse con SHATIL, el proyecto de asistencia técnica de New Israel Fund. Modificado para el Consejo Nacional de La Raza (National Council of La Raza) y modificado posteriormente para MOSAICA, mayo de 1994 y julio de 2001.
http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf

Strategic Planning

"La planificación estratégica es más que asegurarse de que su asociación siga siendo próspera financieramente y pueda mantener sus reservas: es proyectar adónde espera que esté su asociación dentro de cinco, diez o quince años, y la forma de llegar allí. Es un proceso de planificación sistemática que implica una cantidad de pasos que identifican el estado actual de la asociación, que incluye su misión, visión para el futuro, valores operativos, necesidades (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), metas, acciones y estrategias prioritarias, planes de acción y planes de supervisión".

El Instituto de Asociaciones Comunitarias (Community Associations Institute, CAI) y la Fundación para las Investigaciones de Asociaciones Comunitarias (Foundation for Community Association Research) se dedican a realizar investigaciones y actúan como un repositorio de información sobre innovaciones y mejores prácticas para la creación y la gestión de las asociaciones comunitarias. Como parte del proyecto Best Practices, se han elaborado operaciones relacionadas con las diversas áreas de funcionamiento de las asociaciones comunitarias—incluidas la gobernanza, los estudios/la gestión de reservas, las operaciones financieras, la planificación estratégica, el espíritu y la armonía de la comunidad, la eficiencia en el uso de la energía y las transiciones—, las cuales están disponibles en www.cairf.org como material gratuito para descargar, o para la venta en la librería de CAI.
http://www.cairf.org/research/bpstrategic.pdf

OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Asociación para la Planificación Estratégica (Association for Strategic Planning, ASP), http://www.strategyplus.org/
"Fundada en 1999, la ASP es la única asociación profesional sin fines de lucro que se dedica al progreso del pensamiento y la práctica del desarrollo e implementación de estrategias en las organizaciones empresariales, sin fines de lucro y gubernamentales. La ASP brinda oportunidades para explorar los principios y las prácticas de planificación estratégica de vanguardia que aumentan el éxito de las organizaciones y eleva el conocimiento, la habilidad, la capacidad para innovar y el profesionalismo de miembros y organizaciones".

Centro de Fundaciones (Foundation Center),
http://foundationcenter.org/pnd/tsn/tsn.jhtml?id=60800001
Philanthropy News Digest, artículo sobre planificación estratégica, 2004

The Philanthropy Journal, http://www.philanthropyjournal.org/
"Philanthropy Journal es una voz independiente y un defensor de las entidades sin fines de lucro y de quienes las respaldan. A través de un sitio web diario y un boletín semanal gratuito por correo electrónico, entregamos noticias, recursos, anuncios y ofertas de empleo de las entidades sin fines de lucro. Philanthropy Journal es un programa del Instituto para Entidades Sin Fines de Lucro (Institute for Nonprofits) de la Universidad Estatal de Carolina del Norte en Raleigh, N.C. (EUA)".

Alianza para la Gestión de Entidades sin Fines de Lucro (Alliance for Non Profit Management), http://www.compasspoint.org/alliance
"La Alianza es la voz y el catalizador nacional en el ámbito de la creación de capacidades. Mejoramos la eficacia de individuos, grupos y organizaciones al ayudar a que las entidades sin fines de lucro y las comunidades logren hacer un cambio social positivo".

Centro para la Gestión de Entidades sin Fines de Lucro (Center for Non-profit Management), http://www.cnmsocal.org/resources/management-and-supervision/faq-about-nonprofit-strategic-planning.html
Preguntas frecuentes sobre la planificación estratégica en entidades sin fines de lucro. "El Centro ofrece esta útil referencia a los profesionales de entidades sin fines de lucro, que contiene preguntas frecuentes sobre la recaudación de fondos, la gestión de la junta directiva, el liderazgo y otros temas importantes para el logro de su misión".

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Capítulo 6:

Financiera

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

GUIA

En portada: Una vendedora en el mercado cercano al pueblo de Benguela, Angola.
Fotografía de Melita Sawyer/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

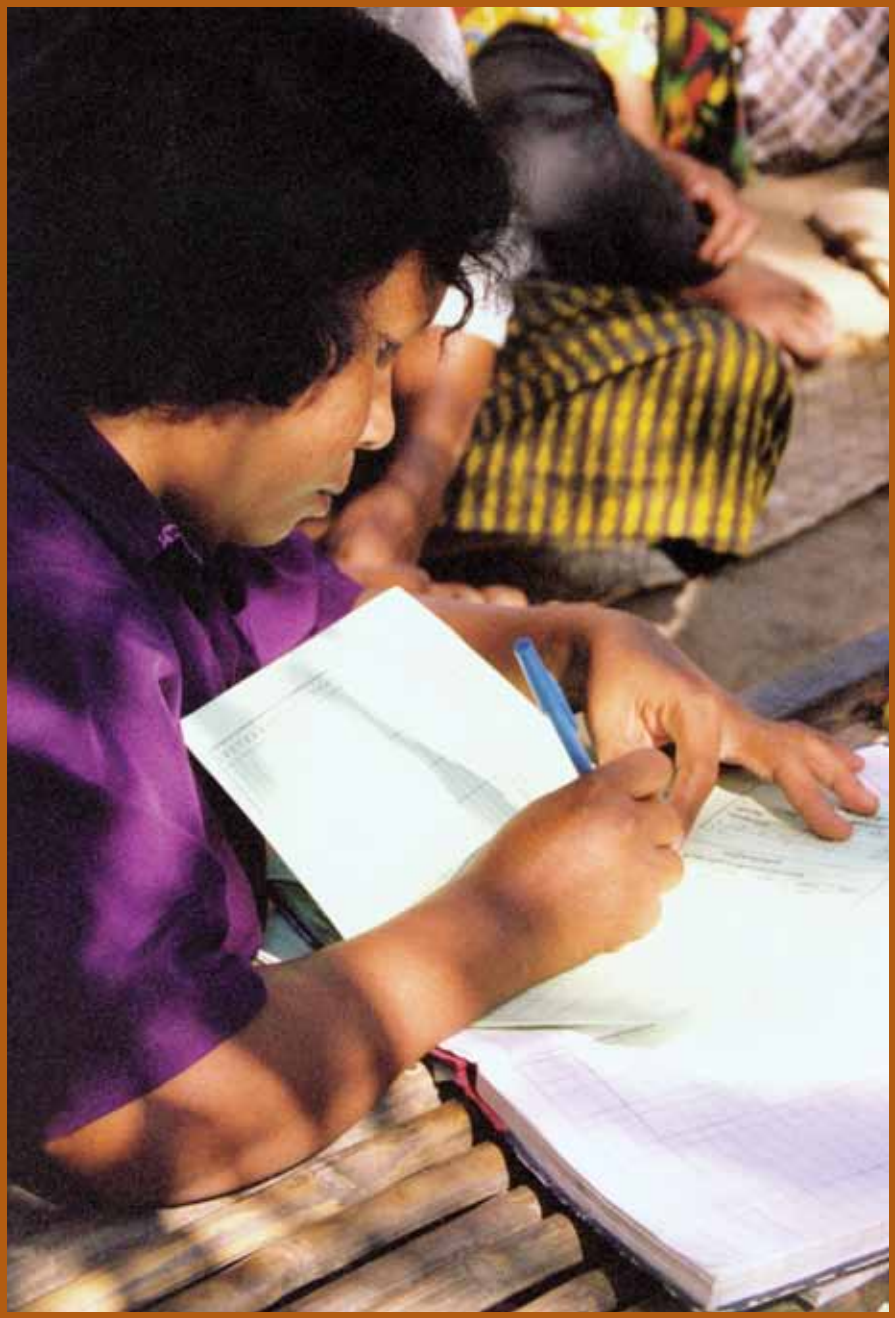
Descargue ésta y otras publicaciones de CRS en www.crsprogramquality.org.

CONTENIDO

Capítulo 6: Financiera **1**
Propósito de esta guía **3**
¿Qué función desempeña Finanzas? **3**
Resumen **3**
Principios clave **7**
Proceso empresarial de Finanzas 6.1: Requisitos contables básicos **9**
Etapa 6.1.1: Crear el plan de cuentas 11
Etapa 6.1.2: Crear el libro mayor 14
Etapa 6.1.3: Documentar las transacciones financieras 16
Proceso empresarial de Finanzas 6.2: Presupuesto **19**
Etapa 6.2.1: Presupuesto 21
Proceso empresarial de Finanzas 6.3: Administración de efectivo **27**
Etapa 6.3.1: Recibos de efectivo 28
Etapa 6.3.2: Egresos de efectivo 29
Etapa 6.3.3: Proyección del flujo de caja 32
Etapa 6.3.4: Conciliación bancaria 34
Etapa 6.3.5: Caja chica 36
Etapa 6.3.6: Cómo operar en un entorno de efectivo 38
Proceso empresarial de Finanzas 6.4: Gestión de las cuentas por cobrar **42**
Etapa 6.4.1: Gestión de cuentas por cobrar 44
Proceso empresarial de Finanzas 6.5: Contabilidad de activos fijos **47**
Etapa 6.5.1: Crear y mantener un registro de activos fijos 49
Etapa 6.5.2: Calcular y contabilizar el gasto de depreciación 50
Etapa 6.5.3: Contabilizar la enajenación de los activos fijos 52
Etapa 6.5.4: Realizar conteos de los activos fijos 55
Proceso empresarial de Finanzas 6.6: Contabilidad de los gastos pagados en forma anticipada y los depósitos de garantía **57**
Etapa 6.6.1: Contabilizar los gastos de pago anticipado y mantener un registro de respaldo detallado 59
Etapa 6.6.2: Amortizar los gastos de pago anticipado 61
Etapa 6.6.3: Contabilizar los depósitos de garantía y mantener un registro de respaldo detallado 62
Proceso empresarial de Finanzas 6.7: Procesamiento de las cuentas por pagar **63**
Etapa 6.7.1: Procesamiento de las cuentas por pagar 64
Proceso empresarial de Finanzas 6.8: Contabilidad de pasivos devengados **66**

Etapa 6.8.1: Contabilizar los pasivos devengados 67
Etapa 6.8.2: Ajuste de los pasivos devengados 69
Etapa 6.8.3: Preparar y mantener un análisis detallado de los pasivos devengados 70
Proceso empresarial de Finanzas 6.9: Contabilidad de ingresos 71
Etapa 6.9.1: Cómo contabilizar las contribuciones en efectivo 72
Etapa 6.9.2: Cómo contabilizar el ingreso por subsidios 73
Etapa 6.9.3: Cómo contabilizar las contribuciones en especie 75
Proceso empresarial de Finanzas 6.10: Procesamiento de la nómina 77
Etapa 6.10.1: Actualizar el archivo maestro de la nómina 79
Etapa 6.10.2: Actualizar las tasas impositivas y otras deducciones de los sueldos y salarios 80
Etapa 6.10.3: Procesar los datos de las horas trabajadas y la asistencia 81
Etapa 6.10.4: Preparar y contabilizar la nómina 84
Etapa 6.10.5: Egresar la nómina 85
Proceso empresarial de Finanzas 6.11: Asignación de costos 87
Etapa 6.11.1: Definir y desarrollar una metodología de asignación de costos 89
Etapa 6.11.2: Procesamiento de la asignación de costos agrupados 91
Proceso empresarial de Finanzas 6.12: Contabilidad de subsidios 97
Etapa 6.12.1: Contabilidad de subsidios 98
Proceso empresarial de Finanzas 6.13: Informes financieros 101
Etapa 6.13.1: Informes financieros internos 102
Etapa 6.13.2: Informes financieros externos 104
Lista de verificación de cumplimiento para Finanzas 106
Glosario 139
Bibliografía 147

CAPÍTULO 6: FINANCIERA



MIKE SPINGLER/CRS

Un grupo de microcrédito se reúne en Camboya.

MAPA DEL PROCESO FINANCIERO

Requisitos básicos de contabilidad Proceso 6.1

¿Cuenta con una estructura contable básica?
consultar la página 9

Presupuesto Proceso 6.2

¿Hace una estimación financiera detallada para las actividades futuras esperadas?
consultar la página 19

Administración de efectivo Proceso 6.3

¿Ha implementado procedimientos para la administración eficaz de los recibos de caja y los egresos de efectivo?
consultar la página 27

Administración de cuentas por cobrar Proceso 6.4

¿Existen políticas para hacer cumplir y administrar las cuentas por cobrar?
consultar la página 35

Gestión de activos fijos Proceso 6.5

¿Existen directrices que rigen el registro y la contabilidad de los activos fijos?
consultar la página 47

Contabilidad de gastos de pago anticipado Proceso 6.6

¿Puede administrar los gastos pagados antes del período contable que se beneficiará de ellos?
consultar la página 57

Procesamiento de cuentas por pagar Proceso 6.7

¿Están sus gastos y adquisiciones contabilizados en el período correcto?
consultar la página 63

Contabilidad de pasivos devengados Proceso 6.8

¿Registra un pasivo por toda deuda en que se haya incurrido pero que no se haya saldado en ese período?
consultar la página 66

Contabilidad de ingresos Proceso 6.9

¿Existen directrices para administrar los diferentes recursos de ingresos generados bajo condiciones variadas de donadores?
consultar la página 71

Procesamiento de nómina Proceso 6.10

¿Tiene una función de nómina independiente de su función de RR. HH.?
consultar la página 77

Asignación de costos Proceso 6.11

¿Cuenta con un proceso para distribuir los costos compartidos entre varios proyectos?
consultar la página 87

Contabilidad de subsidios Proceso 6.12

¿Tiene directrices para garantizar el cumplimiento normativo de los términos y las condiciones de los subsidios?
consultar la página 97

Informes financieros Proceso 6.13

¿Consolida información financiera para tener un punto de referencia e informar a las partes interesadas?
consultar la página 101

PROPÓSITO DE ESTA GUÍA

La adopción de estas políticas y procedimientos sentará las bases para tener un entorno controlado y formalizado para el registro exacto y la generación de informes oportunos de las transacciones financieras. Además, contribuirá a establecer una administración y contabilidad eficaces del financiamiento recibido y de los desembolsos realizados con ese financiamiento. Esta sección está diseñada para ayudar a mejorar los sistemas de administración financiera de una organización y además proporciona directrices para el desarrollo de políticas y procedimientos financieros.

¿QUÉ FUNCIÓN DESEMPEÑA FINANZAS?

Finanzas desempeña las siguientes funciones en una organización:

- Procesa las transacciones financieras de la organización y lleva los libros de contabilidad donde se asientan esas transacciones.
- Suministra la información financiera que necesita la gerencia para planificar y controlar las actividades de la organización.
- Desarrolla y asegura el cumplimiento de las políticas, procedimientos y sistemas financieros diseñados para establecer y mantener controles eficaces y eficientes de los recursos de la organización.

Un Departamento de Finanzas bien dirigido produce informes financieros confiables y oportunos que le permiten a la gerencia evaluar rápidamente si se están alcanzando los objetivos de la organización. Los sistemas financieros que se mantienen debidamente ayudan a mejorar los controles para salvaguardar los activos con menos posibilidad de errores, pérdidas, mal uso y fraude.

RESUMEN

El propósito de este capítulo es proporcionar un resumen de los procesos y los conceptos contables más importantes que se aplican a las organizaciones sin fines de lucro. No tiene por finalidad ser un tratado minucioso de teoría contable de los temas tratados, ni tampoco incluir todos los conceptos contables.

El capítulo ha sido preparado partiendo de la suposición de que los lectores de esta guía usarán el método de contabilidad basado en los valores devengados para asentar sus transacciones financieras. Los autores del capítulo reconocen que muchas organizaciones sin fines de lucro continúan usando un método de contabilidad basado “estrictamente en los valores de caja” o un método de

contabilidad “de caja modificado”. Desde las perspectivas de fortalecimiento institucional y formación de capacidades, Catholic Relief Services recomienda encarecidamente la adopción de los conceptos contables basados en los valores devengados a las organizaciones que en la actualidad usan el método de caja. Eso ayudará a dichas organizaciones a competir satisfactoriamente por el financiamiento de los donadores e incrementará sus posibilidades de sostenibilidad a largo plazo.

Una organización que lleva sus libros con el método de caja asienta los ingresos cuando recibe el efectivo, y los gastos cuando realiza desembolsos. En la contabilidad basada en los valores devengados, los ingresos se asientan en los períodos en que se ganan, y los gastos se asientan en los períodos en que se incurre en gastos. La contabilidad basada en los valores devengados es un método más preciso, ya que sigue el concepto de correspondencia. En la contabilidad basada en los valores devengados, los ingresos se asientan en el mismo período contable en que se incurre en los gastos que generan los ingresos.

En la contabilidad basada estrictamente en los valores de caja, los activos, como las cuentas por cobrar y los pagos anticipados, así como también los pasivos, no se reconocen. Por ejemplo, una organización que usa este método no contabilizaría el gasto por despido hasta que efectivamente se paga, lo que posiblemente dé como resultado una declaración significativamente insuficiente de los gastos atribuibles a un subsidio o proyecto en un momento determinado.

Las organizaciones que llevan su contabilidad con el método de caja deben asegurarse de que sus acuerdos con los donadores aborden la forma en que deben tratarse los pagos anticipados y los gastos en que se incurra, pero que no se hayan pagado, a la fecha de vencimiento de la concesión. Por lo general, los donadores de subsidios no permiten que los destinatarios carguen a sus concesiones las porciones correspondientes a los pagos anticipados que se realicen en los períodos posteriores a la concesión. Las organizaciones que usan el método de caja deben procurar negociar términos con los donadores que les permitan ser reembolsados por los gastos en los que hayan incurrido, pero que no hayan pagado, a la fecha de vencimiento de la concesión.

Este capítulo abarca los 13 temas siguientes:

1. **Requisitos básicos de contabilidad:** aborda la configuración del plan de cuentas y el libro mayor, así como la documentación de las transacciones financieras.
2. **Presupuesto:** contiene información sobre principios presupuestarios, como aprobaciones, claridad, estructura del presupuesto, estimación de costos y

enmiendas presupuestarias. También trata el tema de los presupuestos de los subsidios y el concepto de flexibilidad por partida.

3. **Administración de efectivo:** se centra en recibos, egresos, proyecciones, conciliaciones bancarias y mantenimiento de fondos de caja chica.
4. **Administración de cuentas por cobrar:** describe los diferentes tipos de cuentas por cobrar y revisa las reglas estándares pertinentes, incluida la necesidad de que el Departamento de Finanzas suministre informes a la gerencia todos los meses sobre la "antigüedad" de las cuentas por cobrar.
5. **Contabilidad de activos fijos:** hace hincapié en la necesidad de establecer y mantener un registro de los activos fijos. Explica el concepto de gasto por depreciación. Aborda los asientos contables necesarios para contabilizar la eliminación de los activos fijos. Subraya el requisito de llevar a cabo conteos de activos fijos y conciliarlos con los saldos del libro mayor.
6. **Contabilidad de gastos de pago anticipado y depósitos de garantía:** distingue entre pagos anticipados y depósitos de garantía y los tratamientos contables a ser usados para cada uno.
7. **Procesamiento de cuentas por pagar:** presenta los diferentes pasos para manejar las transacciones de las cuentas por pagar. (El procesamiento de las cuentas por pagar lo usan aquellas organizaciones que configuran sus pagos pendientes como pasivos antes de pagarlos. Este proceso no se aplica a las organizaciones que usan un enfoque de un solo paso, donde los gastos se asientan cuando se pagan).
8. **Contabilidad de pasivos devengados:** ofrece orientación sobre la configuración y el ajuste de los pasivos acumulados, incluidos aquellos que tienen que ver con estimaciones aproximadas o aquellos que no se espera saldar a corto plazo.
9. **Ingresos:** distingue entre las contribuciones en efectivo, los subsidios y las contribuciones en especie. Describe el tratamiento contable especial necesario para los subsidios, para los cuales el ingreso se asienta cuando se devenga, no cuando se recibe.
10. **Procesamiento de nómina:** hace hincapié en la necesidad de separar las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos de supervisar los cambios en la dotación de personal de las funciones de registro de horas trabajadas y nómina, las cuales deben estar a cargo del

Departamento de Finanzas. Menciona las responsabilidades pertinentes clave, tales como mantener un archivo maestro de nómina, actualizar las deducciones de nómina, procesar los datos de horas trabajadas y asistencia, preparar y registrar la nómina y pagar los sueldos y salarios.

11. **Asignación de costos:** explica el proceso por medio del cual los gastos compartidos se pueden distribuir entre los centros de costos beneficiarios. Introduce el concepto de captura de los gastos compartidos en diferentes fondos comunes y asignación de los gastos de esos fondos comunes según diferentes "generadores" de costos. Ofrece ejemplos de tipos de fondos y métodos de asignación.
12. **Contabilidad de subsidios:** ofrece una perspectiva general del ciclo de los subsidios. Se concentra en las responsabilidades financieras asociadas con la administración de los subsidios, sobre todo en aquellas que se relacionan con la implementación del subsidio, los informes y el cierre.
13. **Informes financieros:** enumera los diferentes tipos de informes financieros que deben suministrarse a las audiencias internas y externas, y la frecuencia con la cual deben estar disponibles esos informes.

PRINCIPIOS CLAVE

Los siguientes son diez principios financieros clave:

1. Contabilice todas las compras de bienes y servicios a sus costos históricos (precios originales de compra o, para las donaciones en especie, los valores de mercado en las fechas de recepción).
2. Los informes financieros deben ser razonablemente exactos, y contar con el respaldo de material de prueba apropiado y pertinente.
3. El ingreso se contabiliza en el mes fiscal en el cual la organización distribuye bienes o presta un servicio.
4. Los gastos en los que se incurre para generar ingresos deben contabilizarse en el mismo mes fiscal en el cual se registran los ingresos. El gasto se contabiliza en el mes fiscal en el cual la organización ha recibido (se ha vuelto titular) de bienes o ha recibido un servicio.
5. Todas las partidas importantes deben consignarse en los estados financieros si es probable que influyan en las decisiones de los usuarios de los estados financieros. Los estados financieros y las notas que los acompañan deben incluir toda la información contable importante y pertinente para que los usuarios de los estados financieros tomen decisiones informadas.
6. La organización debe seguir las mismas políticas y prácticas contables en los períodos comparativos que se informan en los estados financieros. Si se ha producido un cambio contable que afecta de manera importante las actividades o la situación financiera de la organización, ese cambio tiene que consignarse en las notas que acompañan a los estados financieros.
7. Ante incertidumbres, los contadores deben tomar decisiones contables que no exageren ni desestimen considerablemente los resultados financieros ni los saldos informados. Si hay incertidumbre, la tendencia debe ser acelerar la contabilización de un gasto o una pérdida y posponer la contabilización de un ingreso o una utilidad. La organización debe tener la misma precaución al informar sus activos y pasivos.
8. La organización debe contar con un sistema de autorizaciones, aprobaciones y verificaciones. La autorización es el medio principal de garantizar que solamente se inicien las transacciones y los eventos válidos, conforme a la intención de la gerencia. Los procedimientos de autorización y aprobación deben documentarse y comunicarse con claridad a todo el personal. Las transacciones deben verificarse antes y después de procesarse. El acceso a los recursos y los registros debe estar restringido a personas autorizadas que rindan cuenta de su custodia y uso.

DAVID SNYDER/CRS

Steven Chege, enfermero comunitario del Hospital Kijabe de Kenia, consulta con un compañero de trabajo durante una visita a domicilio en una comunidad cercana. Steven supervisa 60 pacientes que reciben cuidados domiciliarios, función invalorable en dicha zona rural.

9. Las conciliaciones deben llevarse a cabo todos los meses. Los saldos de las cuentas del balance general del libro mayor deben conciliarse con los documentos internos de respaldo apropiados o con información externa (como estados de cuenta bancarios) para que se puedan tomar medidas correctivas rápidamente si es necesario.

10. La gerencia debe comparar la información sobre el desempeño financiero actual con los presupuestos, las proyecciones, los resultados informados en el período anterior u otros puntos de referencia para medir el nivel en que se están logrando las metas y los objetivos y abordar los resultados inesperados o las condiciones inusuales que exijan un seguimiento.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.1: REQUISITOS CONTABLES BÁSICOS

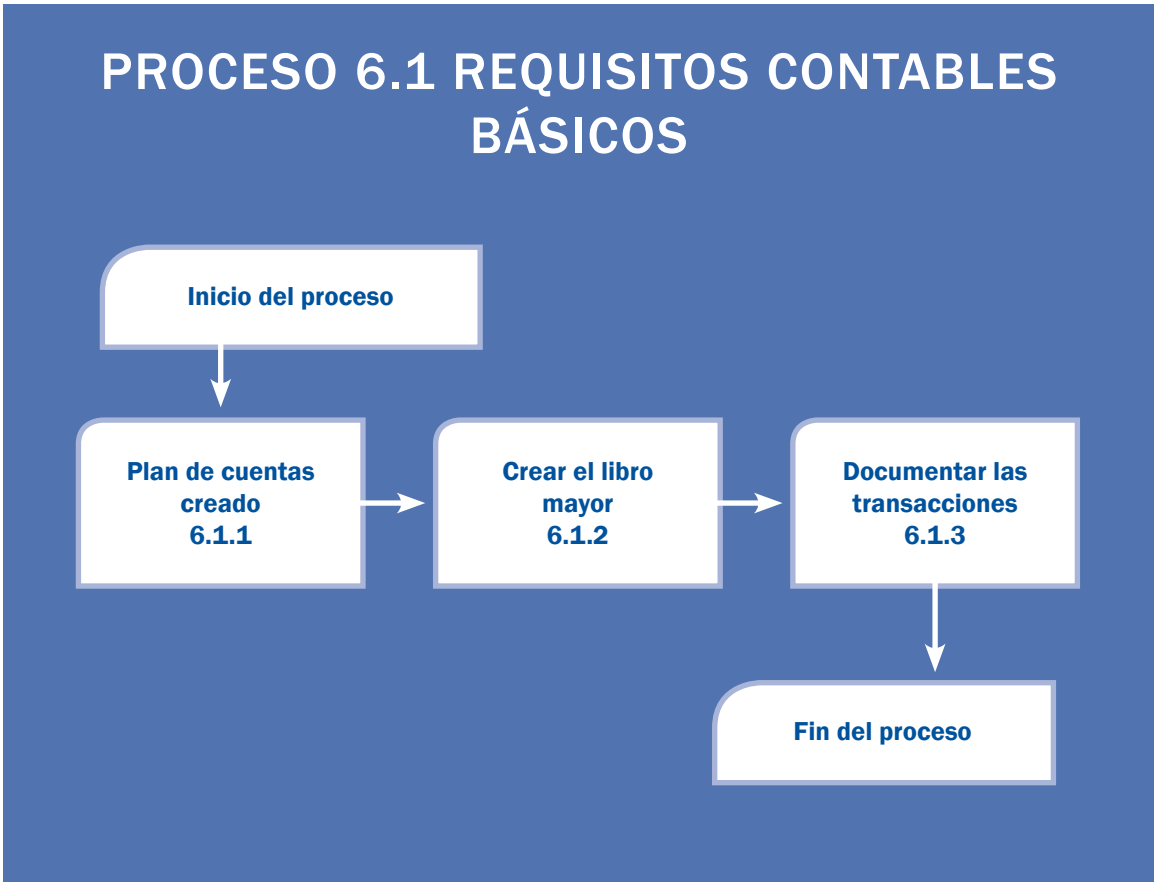
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Con el fin de cumplir debidamente con sus responsabilidades de teneduría de libros e informes, es importante que el personal de Finanzas de la organización mantenga un registro contable, conocido como libro mayor, para asentar todas las transacciones financieras. Las transacciones financieras se asientan usando las cuentas del libro mayor que indican la naturaleza del gasto en que se ha incurrido, el bien o servicio recibido o el ingreso generado.

Antes de establecer un libro mayor, la gerencia debe decidir cómo desea que se estructuren sus transacciones contables. Es sumamente importante que la organización establezca su estructura contable de manera que los informes satisfagan las necesidades de todas las partes afectadas y que cumpla con los estándares de contabilidad profesionales que prevalecen en el país donde opera la organización. Los centros de costos que normalmente se usan por las organizaciones sin fines de lucro son aquellos que agrupan las actividades financieras por proyecto, oficina, departamento operativo, región geográfica o fuente de financiamiento.

Es de igual importancia que todas las transacciones estén respaldadas por la documentación adecuada. El jefe de Finanzas de la organización debe establecer estándares que indiquen los tipos de pruebas documentales internas y externas que se necesitan para respaldar cada tipo de transacción financiera. El jefe de Finanzas también debe indicar la cantidad de tiempo que la organización debe retener diferentes documentos financieros en sus archivos.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 6.1.1 – CREAR EL PLAN DE CUENTAS

NOMBRE DE LA ETAPA	CREAR EL PLAN DE CUENTAS
Número de la etapa	6.1.1
Número de la etapa	Equipo administrativo
Rol en la organización	Necesidades contables de la organización Necesidades de informes de la organización
Insumos	Plan de cuentas
Productos	Plan de cuentas
Puntos de integración	N/A
Resumen	La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro satisfacen sus necesidades de generación de informes mediante el uso de centros de costos y códigos de cuentas del libro mayor. Los centros de costos deben estar alineados con los objetivos y las responsabilidades de la gerencia.

Los códigos de cuenta identifican la naturaleza de las partidas afectadas por las transacciones contables. Las cuentas del libro mayor normalmente se agrupan en las siguientes categorías principales:

- Activos
- Pasivos
- Activos netos (anteriormente conocidos como “saldos de fondos”)
- Ingresos
- Gastos

Los activos pueden subdividirse en dos grupos principales dependiendo de sus grados de liquidez y la vida del activo esperada. Los activos de mayor liquidez que por lo general se espera que se utilicen en el curso normal del negocio a corto plazo suelen agruparse en una categoría, a menudo denominada “Activos corrientes”. Aquellos activos de menor liquidez, cuyas vidas útiles previstas son más largas y el beneficio a largo plazo, se colocan en una categoría que suele denominarse “Activos fijos” o “Propiedad, planta y equipo”.

Cada uno de los principales grupos de cuentas debe aparecer en una categoría designada especialmente. A continuación se presenta un posible conjunto de categorías:

- Activos (corrientes o a corto plazo): las cuentas van de 1000 a 1999
- Activos fijos: las cuentas van de 2001 a 2999

- Pasivos: 3000 a 3999
- Activos netos (saldos de fondos): 4000 a 4999
- Ingresos: 5000 a 5999
- Gastos: 6000 a 6999

Las organizaciones deben adaptar las categorías para satisfacer sus propias necesidades. Las cuentas deben configurarse en una secuencia lógica. Las cuentas deben asignarse de tal manera que la organización pueda agregar cuentas o categorías de cuentas en el caso de un futuro crecimiento o de mayores necesidades de informes.

Es posible que la organización quiera agregar códigos de cuentas secundarios para suministrar información más detallada a los usuarios de los informes financieros. Los códigos de cuentas secundarios generalmente siguen a los códigos de cuentas principales y normalmente tienen una longitud de tres a cuatro caracteres. Pueden ser más largos si se considera necesario, sujeto a las limitaciones del software de contabilidad. Los códigos de cuentas secundarios se pueden usar por diferentes razones, como indicar cuentas bancarias, materiales de proyectos o categorías de sueldos.

A continuación se presentan algunos ejemplos de códigos de cuentas secundarios:

1. Cuentas bancarias: suponiendo que se usa la Cuenta (C/C) 1010 del Libro Mayor (L/M) para indicar las cuentas corrientes.
   a. C/C 1010.101: cuenta corriente con fines generales de la oficina principal
   b. C/C 1010.102: cuenta corriente de subsidios de la oficina principal, donador A
   c. C/C 1010.103: cuenta corriente con fines generales de la suboficina
   d. C/C 1010.104: cuenta corriente de subsidios de la suboficina, donador A
2. Sueldos y salarios: suponiendo que se usa la Cuenta (C/C) 6010 del Libro Mayor para los sueldos.
   a. C/C 6010.101: sueldos base
   b. C/C 6010.102: pago por tiempo extra
   c. C/C 6010.103: licencia por enfermedad
   d. C/C 6010.104: pago por vacaciones
   e. C/C 6010.105: pago por días feriados

3. Materiales de proyectos: suponiendo que se usa la Cuenta (C/C) 6100 del Libro Mayor para los materiales de los proyectos
   a. C/C 6100.101: materiales de construcción
   b. C/C 6100.102: semillas
   c. C/C 6100.103: herramientas agrícolas
   d. C/C 6100.104: medicina

Se recomienda usar otro campo o código para identificar a los proveedores, empleados, donadores y socios destinatarios secundarios. No se recomiendan utilizar códigos de cuentas secundarios para identificar a esas partes.

Un funcionario autorizado de Finanzas debe controlar la emisión de los números de cuentas, y se debe agregar el menor número posible que sea necesario. Todos los números de cuentas activas deben estar a disposición de todos los empleados en una lista conocida como el plan de cuentas. El plan de cuentas debe actualizarse y volver a emitirse cada vez que haya un cambio. Las cuentas que ya no se usen deben desactivarse y dicha medida se debe informar a los empleados de la organización.

Para reducir al mínimo los malos entendidos sobre el uso de cada cuenta, las organizaciones deben considerar agregar explicaciones completas a cada cuenta del plan. Este tipo de plan se conoce como plan comentado de cuentas.

ETAPA 6.1.2 – CREAR EL LIBRO MAYOR

NOMBRE DE LA ETAPA	CREAR EL LIBRO MAYOR
Número de la etapa	6.1.2
Rol en la organización	Jefe de Finanzas
Insumos	Plan de cuentas Estructura de cuentas basada en las necesidades de contabilidad e informes de la organización
Productos	Informes financieros
Puntos de integración	Administración
Resumen	Todas las transacciones financieras de una organización deben contabilizarse en un registro de contabilidad conocido como libro mayor.

El acceso al libro mayor debe estar firmemente controlado, y el libro mayor debe estar cuadrado en todo momento. Las transacciones se contabilizan en el libro mayor todos los días y deben resumirse, como mínimo, todos los meses. Los totales resumidos se denominan “saldos del libro mayor”. Estos se usan como las bases de los informes financieros que se presentan a la gerencia, los donadores, la junta directiva, los destinatarios principales, las agencias reglamentarias del gobierno y otras partes interesadas. Al final del año comercial de la organización (conocido como año fiscal), el libro mayor se cierra y se prepara el informe final correspondiente a todo el año para la gerencia.

El libro mayor puede ser un libro mayor manual (preparado a mano) o una versión computarizada que utilice un software específicamente diseñado para ese fin. El libro mayor computarizado ha demostrado ser la mejor opción para la mayoría de las organizaciones por las siguientes razones:

- El acceso al libro mayor computarizado se puede restringir a las personas autorizadas.
- El programa informático del libro mayor ofrece una pista de auditoría completa. Puede indicar quién ingresó o asentó cada transacción.
- Se pueden hacer copias de respaldo de los sistemas computarizados del libro mayor para reducir al mínimo la pérdida de datos en el caso de robo o de un evento catastrófico.
- Los sistemas computarizados del libro mayor exigen que todas las transacciones estén cuadradas, eliminando así las condiciones de descuadre que muchas veces se dan cuando se usan los libros mayores manuales.

- Las bases de datos computarizadas del libro mayor almacenan una gran cantidad de datos por prolongados períodos de tiempo, lo cual permite al Departamento de Finanzas de la organización suministrar una amplia variedad de informes que pueden incluir datos históricos.
- Los libros mayores computarizados generan informes financieros con más rapidez y exactitud que los libros mayores manuales.
- Los libros mayores pueden recopilar y procesar datos de diversas fuentes de entradas. Solamente un empleado puede asentar datos en un libro mayor manual en un momento dado.

Una aplicación de hoja de cálculo computarizada, como Excel, no tiene los controles integrados necesarios para evitar que se hagan cambios no autorizados ni puede proporcionar una pista de auditoría completa, por lo tanto, no se recomienda como sustituto de un sistema computarizado del libro mayor. Si se usa Excel, la hoja de cálculo que contenga todas las transacciones ingresadas durante cada día en que se asienten transacciones, debe imprimirse, ser firmada por la persona designada para su aprobación y conservarse en los archivos.

Si una organización utiliza un libro mayor manual y tiene un alto volumen de actividad para ciertos tipos de transacciones, esas transacciones se pueden contabilizar en un libro mayor auxiliar y luego resumirse para asentarlas en el libro mayor. Si los libros mayores auxiliares se usan como libros de asientos diarios, debe tenerse cuidado de garantizar que todos los saldos de los libros mayores auxiliares se traspasen debidamente al libro mayor. Algunos ejemplos de libros mayores auxiliares son los libros diarios de recibos de efectivo, los libros diarios de egresos de efectivo, los libros mayores de cuentas por cobrar, los registros de comprobantes (cuentas por pagar) y los libros mayores de activos fijos.

Las transacciones del libro mayor se pueden agrupar en los tres tipos básicos que se mencionan a continuación:

- Recibos de efectivo, los cuales se contabilizan a partir de los comprobantes de recibo de efectivo
- Los egresos de efectivo, los cuales se contabilizan a partir de los comprobantes de egresos
- Todas las demás transacciones, las cuales se contabilizan a partir de los comprobantes de los libros diarios mayores o sus variaciones, como un comprobante de cuenta por pagar
- “Otras” transacciones, las cuales normalmente incluyen aquellos tipos de actividades que no involucran el recibo o el desembolso de efectivo. Entre los tipos más comunes de asientos en los libros diarios generales se pueden citar las cancelaciones en libros, la depreciación , las amortizaciones, los ajustes y las reclasificaciones. Estos términos se explican en la sección del glosario de este capítulo.

ETAPA 6.1.3 – DOCUMENTAR LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS

NOMBRE DEL PASO	DOCUMENTAR LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS
Número de la etapa	6.1.3
Rol en la organización	Personal de finanzas
Insumos	Documentación fuente
Productos	Comprobantes llenados
Puntos de integración	Adquisición Administración y Recursos Humanos Proveedores Socios Administración
Resumen	Todas las transacciones financieras deben documentarse completamente hasta el punto que sea apropiado para el tipo de transacción.

Cada transacción contable debe contabilizarse en un comprobante contable separado, también conocido como partida. Una regla fundamental de la contabilidad es que cada comprobante debe estar en equilibrio, es decir, sus débitos deben ser iguales a los créditos para que el libro mayor permanezca en equilibrio en todo momento. Los débitos aumentan los activos y los gastos y reducen los pasivos y los ingresos. Los créditos aumentan los pasivos y los ingresos y reducen los activos y los gastos.

Cada comprobante contable debe satisfacer los siguientes requisitos:

- Deben estar numerados en secuencia
- Deben estar debidamente documentados
- Deben estar debidamente aprobados
- Deben archivarse con cuidado para poder recuperarlos fácilmente

Todos los comprobantes deben estar firmados por los empleados que los prepararon, los ingresaron, los aprobaron y los asentaron. Si la organización asigna la responsabilidad de verificar los ingresos de datos a un empleado adicional, ese empleado también debe firmar el comprobante. Inmediatamente después de la aprobación y antes de archivarlos, cada comprobante y su documentación de respaldo deben cancelarse para evitar que se vuelvan a utilizar. La cancelación normalmente significa marcar, sellar o perforar cada documento con las palabras “pagado” o “procesado”, según corresponda.

La documentación de respaldo adecuada para los comprobantes de recibo de efectivo incluye lo siguiente:

- Constancia de depósito bancario o formulario de recibo de efectivo, según corresponda
- Formulario de recibo de efectivo
- Fotocopia de cada cheque depositado (el número de cheque del pagador también debe aparecer en el campo de descripción para esa partida del comprobante de recibo de efectivo)
- Cualquier otro material, como una notificación de remesas, enviado por la parte pagadora con su pago

La documentación de respaldo adecuada para un comprobante de egreso de efectivo incluye lo siguiente:

- Formulario aprobado de solicitud de compra
- Cotizaciones de precios o facturas proforma
- Informes de comparación de propuestas con explicaciones de la selección del proveedor o la razón por la que se escogió una única fuente de proveedores
- Orden de compra o contrato con el proveedor (en el caso de los consultores, propietarios de inmuebles, etc.)
- Nota de bienes recibidos (informe de recibo)
- Cuando sea necesario, un memorándum que justifique la variación entre las cantidades o las descripciones de los artículos pedidos y los recibidos
- Factura original del proveedor
- Formulario de pago aprobado o de solicitud de anticipo

Los documentos de respaldo apropiados para un comprobante de un libro diario general varían dependiendo de la naturaleza de la transacción. Estos pueden incluir los siguientes:

- Para los valores devengados: análisis internos y documentos externos, como correspondencia, notificaciones legales o copias de facturas disputadas.
- Para las cancelaciones en libros: memorando de autorización de la gerencia y copias de toda la correspondencia con el deudor que documente los intentos de cobro.
- Para liquidaciones de los anticipos recibidos por la organización: informes de gastos de viaje (de los empleados), informes de liquidación financiera (de los destinatarios secundarios), facturas, además de documentación de compra y recepción (de los proveedores).

- Para corregir partidas o reclasificaciones: la partida original de contabilidad y la partida de corrección o reclasificación deben tener una referencia cruzada. Si las cantidades corregidas o reclasificadas son la suma de varias transacciones, debe anexarse a la partida de corrección o reclasificación una lista completa de las transacciones o los saldos afectados por el cambio como respaldo. Debe anexarse una explicación completa a la partida que explique la razón por la cual fue necesaria la corrección o la reclasificación.

Si los documentos fuente son de naturaleza confidencial, como una partida de nómina o una provisión legal, debe hacerse una referencia en la partida que indique el lugar en que se pueden localizar los documentos de respaldo. Debe anexarse una descripción completa de la transacción a cada asiento del libro diario general.

La organización debe establecer y hacer cumplir políticas firmes de conservación de registros. Todos los documentos deben estar protegidos mientras estén almacenados, tanto dentro como fuera de las instalaciones de la organización (si corresponde). Los requisitos de los donadores y las leyes deben tomarse en consideración para determinar la cantidad de tiempo del período de conservación de los registros necesario. (Para las actividades de proyectos financiadas con subsidios del gobierno de los Estados Unidos, se recomienda que toda la documentación financiera de respaldo se conserve por un mínimo de 10 años).

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.2 – PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Un presupuesto es una estimación financiera minuciosa de las actividades previstas para un período de tiempo específico. Los siguientes son diferentes tipos de presupuestos:

- Presupuesto anual de operaciones: una estimación de los ingresos y gastos totales de la organización para un año fiscal.
- Presupuesto de efectivo: el dinero en efectivo que una organización espera recibir y desembolsar.
- Presupuesto de capital: los costos totales para adquirir activos fijos (adiciones de capital).
- Presupuesto de proyectos: el costo aproximado de un proyecto específico.
- Presupuesto de subsidios: el costo aproximado de realizar las actividades de un proyecto financiado por un subsidio.

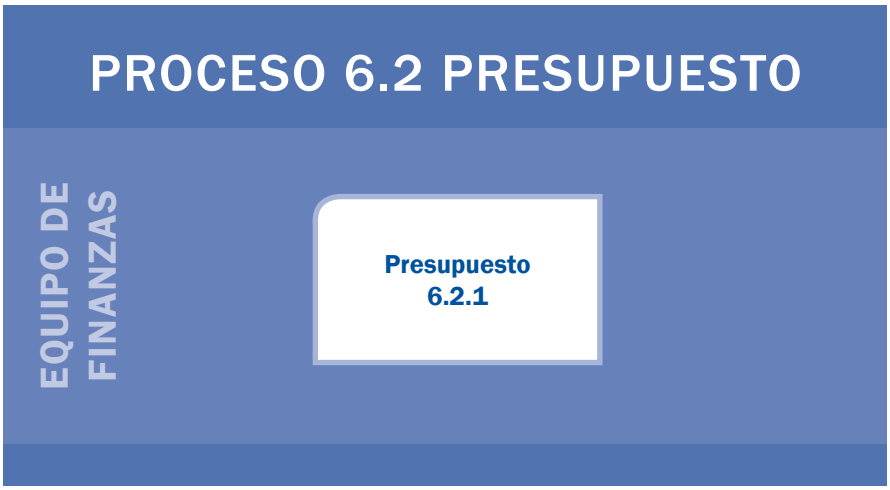
Planificación: se necesita un presupuesto para planificar las actividades futuras, de modo que una organización pueda estimar razonablemente el costo de esas actividades. Esto permite a la organización determinar si tiene los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades y si está utilizando los recursos de la mejor manera.

Recaudación de fondos: el presupuesto se puede utilizar como una herramienta importante para la recaudación de fondos. El presupuesto explica con detalles lo que la organización planifica hacer con los fondos recaudados, incluido en qué se gastarán los fondos y qué resultados se lograrán.

Implementación del proyecto: se necesita un presupuesto realista para controlar una actividad una vez que ha comenzado. La herramienta más importante para la supervisión continua es comparar los costos reales con los costos presupuestados. Sin un presupuesto realista, eso es imposible. Como los planes pueden cambiar, es necesario que los jefes de departamentos revisen el presupuesto después de que una actividad haya comenzado, y que lo modifiquen, si es necesario. Es posible que se necesite la aprobación de los funcionarios designados si los cambios del presupuesto requieren financiamiento adicional.

Supervisión y evaluación: el presupuesto se usa como una herramienta para evaluar el éxito de la actividad durante la vida del proyecto y cuando concluya. Ayuda a determinar si los objetivos planificados se lograron y si estuvieron dentro de los parámetros de costos.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 6.2.1 – PRESUPUESTO

NOMBRE DE LA ETAPA	PRESUPUESTO
Número de la etapa	10.2.1
Rol en la organización	Jefe de Finanzas Funcionario o director del proyecto: para cada proyecto individual Junta directiva: para el presupuesto total anual de la organización
Insumos	Necesidades anuales de financiamiento de la organización Recursos disponibles de la organización
Productos	Presupuesto aprobado Informes de comparación de presupuestos
Puntos de integración	Colaboración con donadores, funcionarios del proyecto
Resumen	Los presupuestos eficaces solo se pueden producir como resultado de buenos planes subyacentes. La planificación financiera es el punto central de una administración financiera eficaz. La organización debe tener una idea clara de lo que quiere hacer y la forma en que intenta hacerlo.

El proceso presupuestario

El proceso de preparación de un presupuesto significativo y útil se lleva a cabo de la mejor manera si se desarrolla como un ejercicio grupal organizado y estructurado. El proceso presupuestario implica formular una serie de preguntas, entre ellas, las siguientes:

- ¿Qué actividades se incluirán para el logro de los objetivos planificados?
- ¿Qué recursos se van a necesitar para llevar a cabo estas actividades?
- ¿Cuánto costarán estos recursos?
- ¿Cuáles serán las fuentes de los fondos?
- ¿Son realistas los resultados esperados?
- ¿Qué aprobaciones se necesitan para aceptar las variaciones del presupuesto?
- ¿Los diferentes departamentos de la organización tienen presupuestos?

Una vez que el presupuesto ha sido acordado y la actividad implementada, el proceso se completa comparando el plan (presupuesto) con el resultado final (real).

Principios presupuestarios

Aprobación: la junta directiva tendrá que aprobar el presupuesto de la organización al inicio del año fiscal. Las variaciones presupuestarias desfavorables por sobre el límite estipulado requieren la aprobación previa por escrito de un funcionario designado (a menudo el jefe de Finanzas) y, cuando corresponda, de los donadores de subsidios.

Contabilidad del presupuesto: debe designarse a un gerente de presupuesto para cada centro de costos o proyecto de la organización. El gerente de presupuesto tiene las siguientes responsabilidades en relación con el centro de costos o proyecto asignados:

- Desarrollar el presupuesto
- Supervisar los programas y las finanzas en forma eficaz y oportuna
- Manejar y prever de las necesidades del centro de costos o proyecto
- Preparar y justificar las solicitudes de modificaciones, cuando sea necesario
- Asegurarse de que los costos reales estén alineados con los costos presupuestados
- Tomar los pasos necesarios para evitar costos en exceso en los materiales
- Lograr los objetivos declarados
- Suministrar informes regulares de los programas
- Cumplir los requisitos de los donadores, cuando corresponda
- Cerrar los proyectos o subsidios de manera oportuna, eficaz y completa

Claridad: debido a que diferentes personas tendrán que usar el presupuesto con diferentes fines, el presupuesto debe ser lo suficientemente claro y minucioso como para que los posibles usuarios lo comprendan. La claridad y exactitud son esenciales, por lo tanto, es importante anotar y conservar las suposiciones presupuestarias y la forma en que se hicieron las estimaciones.

Estructura del presupuesto: cuando se hace un presupuesto por primera vez, o cuando se revisa un presupuesto, es importante remitirse al plan de cuentas de la organización para determinar si cumple con los requisitos de informes de un donador. Eso se debe a que las partidas del presupuesto también aparecen en los registros contables y en los informes que se presentan a la gerencia. Si las partidas del presupuesto y los registros contables no son coherentes, será muy difícil presentar informes de supervisión una vez que se llegue a la fase de implementación del proyecto.

Cómo estimar los costos: es importante ser capaz de justificar los cálculos cuando se hacen las estimaciones de los costos. El Departamento de Finanzas debe trabajar de cerca con otros jefes de departamentos para identificar los tipos de actividades y los costos relacionados. No caiga en la tentación de

simplemente tomar el presupuesto del año anterior y agregar una cantidad porcentual por concepto de la inflación. Aunque el presupuesto del año anterior podría ser muy útil como punto de partida, también puede ser engañoso y contener imprecisiones históricas. Los gastos que han de distribuirse entre los diferentes centros de costos y proyectos mediante un proceso de asignación de costos deben considerarse durante la fase del presupuesto e incluirse en el costo estimado total de cada centro de costos y proyecto. (Consulte la sección de asignación de costos de este capítulo para obtener orientación).

Modificaciones al presupuesto: si durante el transcurso del año, un jefe de departamento determina que se necesitar hacer un cambio debido a que se prevé el surgimiento de una necesidad adicional de recursos a partir de los fondos no restringidos de la organización, se puede requerir la aprobación del director ejecutivo de la organización. Si se necesitan fondos adicionales para un proyecto financiado con un subsidio, la organización tendrá que procurar la aprobación del donador para hacer una modificación del acuerdo del subsidio. Si el donador acepta el cambio, debe prepararse un presupuesto modificado y enviarse al donador del subsidio.

Una vez aprobado, el presupuesto modificado se convierte en el nuevo presupuesto de operaciones del acuerdo. Si se da aprobación interna, el jefe de departamento tendrá que preparar un formulario de modificación del presupuesto, obtener las aprobaciones necesarias y enviar el formulario aprobado al Departamento de Finanzas. El Departamento de Finanzas debe usar el nuevo presupuesto aprobado para generar informes comparativos del presupuesto.

El mejor enfoque es hacer una lista de todas las entradas requeridas y especificar la cantidad y el costo unitario estimado de cada partida. A partir de esta hoja de trabajo detallada, producir un presupuesto resumido para cada partida es una cuestión sencilla y es muy fácil de actualizar si cambian las unidades o los costos.

MUESTRA DE LA HOJA DE TRABAJO DEL PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN DE LA PARTIDA	UNIDAD COSTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRESUPUESTO ANUAL TOTAL SOLICITADO	NOTAS
Sueldo	10,000	Mes	2	240,000	Sueldos de los contadores del proyecto
Arrendamiento	500	Mes	1	6,000	Arrendamiento del edificio de oficinas

Costos pasados por alto: muchos proyectos fallidos se basan en un presupuesto subestimado. Los costos que más comúnmente se pasan por alto son los costos indirectos o de respaldo. A continuación se presentan algunos de los costos que con mayor frecuencia se pasan por alto:

- Costos relacionados con el personal (p. ej., costos de reclutamiento, capacitación, beneficios y pagos reglamentarios)
- Costos de puesta en marcha del proyecto (p. ej., publicidad)
- Costos asignados (p. ej., arrendamiento, seguro y servicios públicos)
- Costos de operación de vehículos
- Mantenimiento de equipo (p. ej., para fotocopiadoras y computadoras)

Categorías de presupuesto para la administración del proyecto

Las partidas del presupuesto son encabezados específicos del presupuesto o clasificaciones de cuentas que concuerdan con los presupuestos propuestos para los proyectos. Cada partida debe identificarse con un código de cuenta específico. Algunos donadores piden a sus beneficiarios que usen plantillas de presupuesto específicas con las categorías de costos y partidas estándares cuando soliciten e informen del uso de los fondos.

Cuando un donador requiere informes por categorías de costos, es decir, por agrupaciones de varias partidas de cuentas, la organización debe comenzar el proceso de presupuesto por cada partida individual y llegar a una categoría de costos.

Flexibilidad de las partidas para la administración del proyecto

Dentro de un acuerdo de subsidio, el donador especificará la flexibilidad de las partidas que afecta a la concesión. Si se necesita la aprobación del donador antes de incurrir en ciertos tipos de gastos, siga las reglamentaciones del donador para procurar aprobación. Por ejemplo, un donador puede otorgar flexibilidad a las partidas de hasta el 10% de la cantidad presupuestada por partida.

A continuación se presenta un ejemplo de flexibilidad **aceptable** que no necesita aprobación previa de parte del donador:

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO	GASTO REAL	DIFERENCIA: PRESUPUESTO REAL SOBRESTIMADO (SUBESTIMADO)
Sueldos	300	330	10%
Viaje nacional	100	90	(10%)
Gastos de oficina	200	180	(10%)
Total	600	600	0%

El gasto real no sobrepasó el presupuesto

La diferencia no puede ser más del 10% de la partida presupuestada

A continuación se presenta un ejemplo de flexibilidad **inaceptable:**

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO	GASTO REAL	DIFERENCIA: PRESUPUESTO REAL SOBRESTIMADO (SUBESTIMADO)
Sueldos	300	450	**50%**
Viaje nacional	100	90	(10%)
Gastos de oficina	200	180	(10%)
Total	**600**	**720**	**20%**

La diferencia es más del 10% de la partida presupuestada

El gasto real sobrepasó el presupuesto

A continuación se presenta un **ejemplo más** de **flexibilidad** inaceptable:

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO	GASTO REAL	DIFERENCIA: PRESUPUESTO REAL SOBRESTIMADO (SUBESTIMADO)
Sueldos	300	360	**20%**
Materiales de proyectos	600	580	(3%)
Viaje nacional	100	80	(20%)
Gastos de oficina	200	180	(10%)
Total	**1,200**	**1,200**	**0%**

La diferencia es más del 10% de la partida presupuestada

Aunque el presupuesto total no se excedió, el gasto en sueldos se excedió en más de un 10%

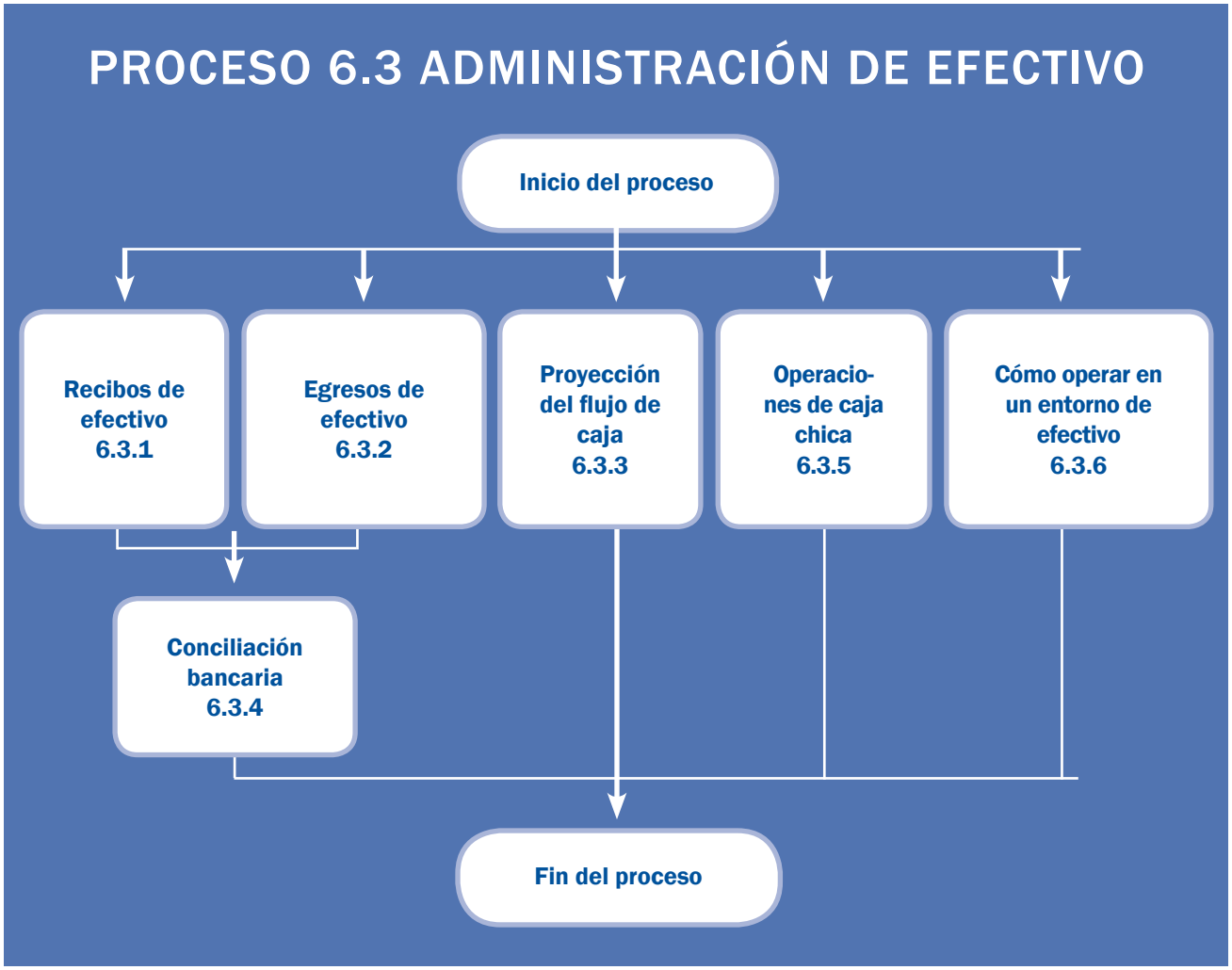
El gasto real no sobrepasó el presupuesto

Con respecto a la flexibilidad de las partidas, la organización siempre debe remitirse a los términos del acuerdo específico con cada donador, puesto que la flexibilidad de las partidas puede cambiar de un donador a otro y para diferentes acuerdos con un donador en particular. En los ejemplos que aparecen antes, la restricción fue por partidas. Para algunos donadores del gobierno de los Estados Unidos, existe un límite acumulativo del 10% del presupuesto total. Para otros subsidios, las restricciones a la flexibilidad se establecen por categoría de programa o componente, no por partida.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.3 – ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La administración del efectivo es una función importante en toda organización. Con el fin maximizar su posición con respecto al efectivo, las organizaciones deben implementar procedimientos de efectivo para la administración de los recibos y los egresos de efectivo. Las proyecciones y los presupuestos son aspectos importantes de la administración del efectivo. La organización debe intentar planificar con el mayor detalle y la mayor antelación posibles los recibos de efectivo previstos y los egresos necesarios. Las funciones de administración del efectivo giran en torno a recibos, egresos, proyecciones y conciliación.



ETAPA 6.3.1 – RECIBOS DE EFECTIVO

NOMBRE DE LA ETAPA	RECIBOS DE EFECTIVO
Número de la etapa	6.3.1
Rol en la organización	Jefe de Finanzas Cajero Gerencia
Insumos	Acuerdos de los subsidios Aportes Notificaciones de remesas
Productos	Constancias de recibo de efectivo Comprobante de recibo de efectivo Constancia de depósitos bancarios
Puntos de integración	Colaboración con donadores Colaboración con funcionarios encargados del proyecto y jefes de departamento
Resumen	Los recibos de efectivo de la organización provienen de varias fuentes, como donaciones, subsidios, ventas, tarifas por servicios prestados y cobranza de cuentas por cobrar. Todos los recibos de efectivo deben ser contabilizados de manera oportuna.

Todos los recibos de efectivo deben estar fechados al momento de recibirlos y ser numerados en forma preliminar para facilitar la comprobación de la secuencia numérica de los documentos faltantes. Se debe seguir los siguientes procedimientos:

- El efectivo debe llevarse al banco al momento de recibirlo.
- Los recibos de efectivo deben ser debidamente clasificados en donaciones, financiamiento de subsidios, efectivo producto de ventas, cobranza de cuentas por cobrar, entrega de servicios, enajenación de activos o préstamos. La conciliación debe hacerse en las cuentas respectivas para determinar si todos los asientos fueron hechos para mostrar todo el efectivo recibido por la organización.
- Las conciliaciones bancarias deben hacerse todos los meses y debe hacerlas alguien que no sea el custodio del efectivo ni tenga responsabilidad de llevar libros. Los asientos en el libro diario de recibos de efectivo deben compararse regularmente con las listas de remesas y depósitos.

ETAPA 6.3.2 – EGRESOS DE EFECTIVO

NOMBRE DE LA ETAPA	EGRESOS DE EFECTIVO
Número de la etapa	6.3.2
Rol en la organización	Jefe de Finanzas Funcionario de cuentas por pagar
Insumos	Documentación requerida para egresos de efectivo
Productos	Comprobante aprobado de egreso de efectivo Recibos de proveedores emitidos
Puntos de integración	Colaboración con los funcionarios encargados del proyecto Colaboración con los proveedores
Resumen	Los egresos de efectivo deben estar autorizados y respaldados por la debida documentación.

1. Los funcionarios designados deben autorizar el egreso de efectivo. La debida documentación para los egresos de efectivo incluye, pero no se limita, a la siguiente:
   - Formulario aprobado de solicitud de compra
   - Cotizaciones de precios o facturas proforma
   - Informes de comparación de propuestas con explicaciones de la selección del proveedor o la razón por la que se escogió una única fuente de proveedores
   - Orden de compra o contrato con el proveedor
   - Nota de bienes recibidos (informe de recibo)
   - Cuando sea necesario, un memorándum que justifique la variación entre las cantidades o las descripciones de los artículos pedidos y los recibidos
   - Factura original del proveedor
   - Formulario de pago aprobado o de solicitud de anticipo
2. La información de los egresos de efectivo debe resumirse en un comprobante de egreso de efectivo. El comprobante debe contener la fecha de la transacción, el código de cuenta y la razón del pago. El comprobante debe cuadrar, es decir, los débitos deben ser iguales a los créditos. La separación de deberes exige que el comprobante de egreso de efectivo sea verificado por una persona distinta de quien lo preparó, y debe estar aprobado por un funcionario superior. Esta aprobación es suficiente para hacer el pago y asentar la transacción en el libro mayor.

DAVID SNYDER/CRS

Dos niños en la laguna Patzijón, en Guatemala. Hay pocas oportunidades para los jóvenes en las zonas rurales con bajas tasas de alfabetismo y empleos escasos fuera del campo.

3. La organización debe asegurarse de que todos los pagos, a excepción de los egresos de la caja chica, sean hechos con cheques prenumerados para proporcionar una identificación independiente del banco. Es más difícil manejar los pagos efectuados con cheques debido a que dejan una mayor pista de auditoría, mientras que el efectivo no se puede rastrear. Todos los egresos con cheques tienen que estar autorizados por los signatarios autorizados.
4. Los signatarios de los cheques y las personas encargadas de aprobar las transferencias bancarias deben designarse claramente. Para limitar la responsabilidad, se aconseja que sea el menor número posible. Los cheques deben tener al menos dos firmas.
5. Debe anexarse una copia del cheque firmado al comprobante del egreso de efectivo. La organización siempre debe obtener un acuse de recibo de parte del proveedor en la forma de un formulario de recibo emitido por el proveedor. Si el proveedor no puede suministrar dicho formulario, el proveedor debe firmar una copia del cheque. Un empleado de la organización independiente de las funciones de efectivo y adquisiciones debe preparar una nota de bienes recibidos (informe de recibo).
6. Asegúrese de que las personas que preparan los cheques no tengan acceso al recibo de efectivo. (Si la organización no puede separar estos deberes debido a limitaciones en el personal, debe documentarse esa debilidad de control junto con los controles que se han establecido para compensarla). El acceso a los cheques en blanco debe estar restringido a las personas autorizadas. La secuencia numérica debe verificarse cuando se reciban nuevos cheques, y los cheques faltantes deben enumerarse.
7. Los cheques deben fecharse cuando se giran. Debe prohibirse estrictamente poner fechas anteriores y futuras a los cheques. La fecha del cheque debe aparecer en el comprobante de egreso de efectivo y ser registrado en el libro diario de egresos de efectivo o en el libro mayor.
8. Firmar cheques en blanco debe estar prohibido. No se deben girar cheques hasta que se haya preparado y aprobado un comprobante de solicitud de pago.
9. Antes de que se firme un cheque, todos los documentos pertinentes que respaldan el pago deben anexarse a un comprobante de egreso de efectivo para mostrar que el desembolso es genuino. Todos los documentos de respaldo deben ser cancelados con un sello que diga “PAGADO” inmediatamente después de aprobarlos para prevenir que el documento se presente de nuevo para fines de pago.

10. Con el fin de evitar alteraciones, los cheques firmados deben enviarse directamente a los beneficiarios designados, sin que tengan que regresar al que preparó el cheque. Si las limitaciones de personal exigen que los cheques vuelvan a quien los preparó, deben establecerse controles para compensar dicha limitación. Dichos controles incluyen tener a un empleado distinto del que prepara o distribuye el cheque para que realice la conciliación bancaria y los asientos de los comprobantes.
11. Para impedir pagos o registros duplicados, los números de los cheques deben usarse como referencias de las transacciones cuando se asienten en el libro diario de egresos de efectivo o en el libro mayor. Debe mantenerse en archivo copias originales anuladas de los egresos de efectivo y de los cheques.
12. Los cheques deben girarse a petición. Los cheques deben tener una leyenda que diga “Cuenta del beneficiario solamente” y “No negociable” si esa es la práctica estándar del país.
13. Se recomienda mantener un registro de envío de cheques (egresos), que dé cuenta de la secuencia de los cheques girados.
14. Los cheques anulados deberán marcase claramente con un sello que diga “Cancelado” y guardarse en forma segura para fines de referencia. Se recomienda que cada cheque anulado se anexe a un comprobante de egreso de efectivo en blanco y se ingrese en el sistema del libro mayor de caja como “anulado” para fines de rastreo.
15. Las transferencias bancarias desde otras cuentas deben asentarse en el libro diario de egresos de efectivo cuando la transferencia haya sido iniciada, y en el libro diario de recibos de efectivo cuando se haya completado. Se recomienda usar una cuenta de efectivo en tránsito para rastrear y supervisar la transferencia de efectivo entre cuentas bancarias.
    a. Cuando los fondos se transfieren de la cuenta A a la cuenta B
        i. Debitar el efectivo en la cuenta en tránsito
        ii. Acreditar la cuenta bancaria A
    b. Cuando los fondos se reflejen como recibidos en la cuenta B
        i. Debitar la cuenta bancaria B
        ii. Acreditar el efectivo en tránsito

Nota: efectivo en tránsito es la cuenta de mayor usado para dar seguimiento al efectivo que es transferido de una cuenta bancaria a otra. Puesto que la salida de efectivo se registra en una nota contable aparte del recibo de efectivo, la cuenta de efectivo en tránsito se necesita para cuadrar ambos asientos. Cuando se registra la nota de efectivo el saldo de la cuenta de efectivo en tránsito debe reducirse a cero.

ETAPA 6.3.3 – PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA

NOMBRE DE LA ETAPA	PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA
Número de la etapa	6.3.3
Rol en la organización	Jefe de Finanzas
Insumos	Presupuesto aprobado Planes de actividades
Productos	Proyección aprobada del flujo de caja
Puntos de integración	Colaboración con donadores Colaboración con los funcionarios encargados del proyecto
Resumen	La proyección del flujo de caja permite a los gerentes de la organización prever los períodos en que los saldos de efectivo probablemente van a ser insuficientes para satisfacer las necesidades de gastos, y los períodos en que habrá exceso de fondos.

La administración eficaz del flujo de caja es esencial para las organizaciones. Es un elemento clave en la planificación y la administración operativa eficiente. Si no se planifican y supervisan bien las entradas y salidas del flujo de efectivo, las organizaciones podrían tener escasez de efectivo y tal vez no puedan prestar servicio a los beneficiarios o pagar a tiempo a los empleados y proveedores. Las partes externas a menudo requieren una proyección de flujo de caja para poder planificar el momento de emisión de los fondos a la organización.

La proyección de flujo de caja está vinculada a la planificación del presupuesto e implica, como mínimo, los siguientes pasos:

1. Determinar la posición de efectivo al inicio de un período determinado a partir de los registros contables de la organización.
2. Planificar el momento de los futuros recibos de efectivo esperados, las fuentes aprobadas de financiamiento de los subsidios y otras fuentes de ingreso proyectadas. Las principales fuentes de entrada de efectivo de una organización incluyen las contribuciones, los anticipos o reembolsos de parte de los donadores, la cobranza de los saldos de las cuentas por cobrar y los recibos de efectivo producidos por las actividades que generan ingresos.
3. Estimar el momento de los egresos de efectivo tomando en consideración las actividades planificadas por la organización. Las organizaciones que llevan su contabilidad con el método basado en los

valores devengados deben tener en cuenta que podrían necesitarse los pagos a los proveedores para reducir los pasivos contabilizados previamente.

4. Resumir la información anterior en una hoja de cálculo que muestre los saldos de efectivo proyectados por período.
5. Proporcionar la proyección al director ejecutivo o a otro funcionario que corresponda para que sea usada en la proyección de los excesos o las necesidades de efectivo.

ETAPA 6.3.4 – CONCILIACIÓN BANCARIA

NOMBRE DE LA ETAPA	CONCILIACIÓN BANCARIA
Número de la etapa	6.3.4
Rol en la organización	Jefe de Finanzas Funcionario autorizado
Insumos	Estado de cuenta bancario oficial Transacciones del libro mayor
Productos	Estado de conciliación bancaria
Puntos de integración	Colaboración con el banco
Resumen	Las conciliaciones bancarias se realizan al menos una vez al mes para conciliar las diferencias entre los registros del banco y los registros de la organización.

Las siguientes son partidas que pueden causar diferencias entre el libro mayor de contabilidad de la organización y un estado de cuenta bancario:

- Transferencias entrantes
- Los cargos bancarios y los intereses asentados por el banco, pero no por la organización
- Cheques girados por la organización pero no presentados al banco
- Depósitos en tránsito, definidos como depósitos hechos y contabilizados por la organización hacia el final del mes, pero no asentados por el banco a la fecha de corte del estado bancario. Esta diferencia se puede deber a retrasos en el proceso o a errores en los asientos.

Entre las mejores prácticas de conciliación bancaria se pueden citas las siguientes:

1. Las conciliaciones bancarias deben prepararse mensualmente para verificar que los registros contables sean correctos. La cuenta bancaria refleja la actividad del libro de efectivo. Por tanto, la persona que las prepara debe buscar posibles discrepancias causadas por error o mal uso. La responsabilidad de la conciliación de la cuenta bancaria debe recaer en personas que no participan en el manejo del recibo ni de los egresos de efectivo. De lo contrario, se podrían ocultar posibles discrepancias. Un funcionario responsable designado debe revisar las conciliaciones. Las conciliaciones bancarias deben conservarse en archivo en caso de que se necesiten para una auditoría u otras revisiones internas.

2. Los documentos que respaldan las partidas de conciliación deben anexarse a la conciliación bancaria en cuestión. Dichos documentos podrían incluir una lista de cheques pendientes, depósitos en tránsito y otros documentos pertinentes.

3. Cuando corresponda, debe hacerse un asiento en el libro diario general para registrar la conciliación de las partidas que aparecen en el estado bancario, pero que no aparecen registradas en el libro mayor de la organización.

4. La preparación de la conciliación bancaria siempre debe comenzar con el saldo de apertura proveniente de la conciliación previa, y finalizar en un saldo ajustado que concilie con el saldo final, según el estado bancario.

5. La conciliación de las partidas identificadas durante el proceso de conciliación bancaria debe estar resuelta para el mes siguiente. El jefe de Finanzas debe hacer un seguimiento si una partida de conciliación aparece dos meses consecutivos.

6. Se requiere una medida de parte de la gerencia para las variaciones irreconciliables o no identificadas durante el proceso de conciliación bancaria.

7. Todos los cheques de egreso que hayan estado pendientes de cobro durante más de un período declarado (como tres o seis meses) deben anularse y reemplazarse.

ETAPA 6.3.5 – CAJA CHICA

NOMBRE DE LA ETAPA	CAJA CHICA
Número de la etapa	6.3.5
Rol en la organización	Funcionario o custodio de la caja chica Jefe de Finanzas
Insumos	Vales de caja chica
Productos	Libro mayor de caja chica
Puntos de integración	Solicitantes y personas encargadas de las aprobaciones
Resumen	El propósito de establecer un fondo de caja chica es tener acceso a dinero en efectivo a pedido para pagos pequeños. Es responsabilidad de la gerencia de la organización fijar el saldo máximo de caja chica, establecer un límite de egreso individual de la caja chica, y designar a un custodio de la caja chica. La caja chica debe mantenerse sobre la base de anticipos. El nivel recomendado de fondos de caja chica debe oscilar entre las necesidades de efectivo para dos semanas y un mes.

1. Las organizaciones deben establecer una política y procedimientos de caja chica. Los procedimientos deben describir la ubicación de la caja chica, el saldo máximo de fondos de caja chica, los roles y las responsabilidades del personal que participa en la custodia, la preparación del comprobante de caja chica, los niveles de aprobación, la cantidad máxima de egreso y el proceso de reponer el efectivo en la caja chica.
2. Debe designarse un custodio de la caja chica y capacitar a esa persona en el manejo de la misma.
3. El custodio de caja chica no debe realizar ninguna otra función relacionada con dinero en efectivo.
4. El fondo de caja chica debe mantenerse bajo llave y el acceso a la caja de seguridad debe estar limitado al custodio.
5. Todos los pagos de caja chica deben hacerse solamente para pagos autorizados usando un formulario de solicitud de caja chica y vales prenumerados de caja chica, y deben estar respaldados por pruebas para efectuar el pago, como facturas de clientes y firmas de los beneficiarios. El custodio de caja chica nunca debe autorizar el pago.

6. El custodio de caja chica debe contabilizar todos los pagos en un libro mayor de caja chica, el cual puede ser un registro formal (preferido) o una hoja de trabajo. El libro mayor de caja chica contiene información sobre la fecha y el propósito del pago, el beneficiario, la cantidad pagada y el saldo corriente del fondo de caja chica.
7. El custodio debe conciliar el fondo de caja chica todos los días. El dinero en efectivo restante en la caja chica, más la suma de los pagos efectuados a partir de la fecha de la última reposición de los fondos, deben concordar con el saldo del anticipo del fondo de caja chica. Toda diferencia debe comunicarse al jefe de Finanzas para que tome las medidas necesarias.
8. Siempre que haya un cambio del custodio responsable, debe efectuarse un conteo del efectivo y entregarse oficialmente el efectivo y los documentos. Un tercero debe testificar y firmar el proceso de entrega.
9. Al menos una vez al mes, debe haber un conteo de efectivo no anunciado hecho por alguien distinto del custodio de la caja chica. Se recomienda que se lleven a cabo otros conteos independientes a intervalos regulares durante el mes.

Reembolso y reposición del fondo de caja chica

1. Cuando el fondo de caja chica alcance un mínimo predefinido, el custodio prepara un estado de reposición. El estado de reposición es una lista de pagos categorizados según las cuentas del libro mayor.
2. Un funcionario de Finanzas designado debe revisar el estado de reposición para comprobar la precisión y validez de la documentación de respaldo.
3. Una vez que se tenga la confirmación de Finanzas y la aprobación del funcionario designado de la organización, debe girarse un cheque por la cantidad de la reposición presentada. Se recomienda girar el cheque de reposición a nombre del custodio.
4. En ese momento, el custodio de caja chica recibe el reembolso para realizar la reposición presentada, el cual lleva el efectivo del fondo de nuevo al saldo de anticipo.

Cómo contabilizar la caja chica

1. Cuando se establece por primera vez un fondo de caja chica, se prepara un comprobante del libro diario de egreso de efectivo a fin de debitar la cuenta de anticipo y acreditar la cuenta bancaria.
2. Siempre que exista la necesidad de reponer la cuenta de caja chica, se preparará un comprobante del libro diario de egreso de efectivo con la cantidad necesaria para ajustar la caja chica a la cantidad de fondos disponibles. El contador contabilizará un débito en la cuenta de gastos y un crédito en la cuenta bancaria.

ETAPA 6.3.6 – CÓMO OPERAR EN UN ENTORNO DE EFECTIVO

NOMBRE DE LA ETAPA	CÓMO OPERAR EN UN ENTORNO DE EFECTIVO
Número de la etapa	6.3.6
Rol en la organización	Custodio del efectivo Jefe de Finanzas
Insumos	Transferencias de efectivo y documentos relacionados Notificaciones de remesas Acuerdos de subsidios Documentación de compras Documentación de recepción Facturas de proveedores
Productos	Constancias de recibo de efectivo Constancias de egresos de efectivo Comprobantes de recibo de efectivo Comprobantes de egresos de efectivo Libro mayor de caja Libro mayor
Puntos de integración	Solicitantes y personas encargadas de las aprobaciones Proveedores Funcionarios encargados del proyecto
Resumen	Es posible que las organizaciones operen en una ubicación o entorno de operaciones en el cual no haya opciones formales de bancos disponibles. En esos casos, todas las transacciones deben llevarse a cabo en efectivo (moneda), con una mayor necesidad de tener un control interno eficaz a través de todo el ciclo del efectivo.

Cuando una organización está operando en un entorno de efectivo, se recomiendan las siguientes medidas para garantizar que el efectivo se proteja debidamente:

1. La organización debe establecer políticas y procedimientos sólidos que indiquen claramente los roles y las responsabilidades de los miembros del personal involucrados en la custodia del efectivo, la documentación requerida para cada etapa del ciclo de efectivo y las aprobaciones necesarias para desembolsar fondos.
2. Debe designarse un custodio del efectivo y capacitar a esa persona en el manejo del mismo.

3. En la medida de lo posible, todas las funciones relacionadas con el efectivo deben separarse claramente. Debe haber controles y saldos establecidos para todos los procesos de efectivo. Si las limitaciones del personal impiden una separación total de los deberes, esas debilidades deben documentarse y establecerse controles que las compensen para reducir al mínimo el riesgo de la organización.
4. Cuando no se esté usando, el efectivo debe mantenerse bajo llave; el acceso a la caja de seguridad debe limitarse al custodio.
5. Si es posible, el director ejecutivo de la organización y el jefe de Finanzas deben establecer un nivel máximo de efectivo en caja. Todo efectivo que supere el nivel determinado para la caja debe guardarse en un banco seguro en otro lugar; los fondos deben retirarse de ese banco cuando se necesiten.
6. Cada recibo de efectivo debe documentarse con lo siguiente:
    a. Notificación de remesa de efectivo o aviso de transferencia de efectivo (cuando corresponda)
    b. Constancia prenumerada de recibo de efectivo de varias partes, firmada y fechada por el custodio y por el pagador o el mensajero portador del efectivo. La constancia original debe devolverse al pagador o al mensajero portador del efectivo y una copia debe anexarse al comprobante de recibo de efectivo. El custodio debe retener otra copia en un archivo separado para fines de control secuencial.
    c. El comprobante de recibo de efectivo, firmado por quien lo prepara y quien lo aprueba, con copias de la constancia de recibo de efectivo y la notificación de remesa o el aviso de transferencia (cuando corresponda) también se anexan. (Tenga en cuenta que se pueden incluir varios recibos de efectivo en un solo comprobante de recibo de efectivo, siempre y cuando se indiquen por separado en el comprobante).
7. Cada pago de efectivo debe efectuarse solamente con un propósito autorizado, y debe respaldarse mediante una combinación de los siguientes documentos, según corresponda:
    a. Solicitud de compra aprobada
    b. Cotizaciones de precios o facturas proforma
    c. Informes de comparación de propuestas, con una explicación de la selección del proveedor
    d. Orden de compra o contrato con el proveedor aprobados
    e. Nota de bienes recibidos
    f. Cuando sea necesario, un memorándum que explique y justifique toda variación significativa entre los artículos y las cantidades pedidas en relación con los recibidos

g. Factura original del proveedor o informe de gastos de viaje del empleado
h. Pago aprobado o solicitud de anticipo
i. Constancia prenumerada de egreso de efectivo de varias partes (requisito para todos los egresos de efectivo). La constancia de egreso de efectivo debe estar firmada y fechada por el custodio que egresa el efectivo y el beneficiario del pago. La constancia original de egreso de efectivo debe anexarse al comprobante de egreso de efectivo y debe entregarse una copia al beneficiario. El custodio debe retener otra copia con fines de control secuencial.
j. Comprobante de egreso de efectivo que incluya toda la documentación de respaldo citada anteriormente, firmada por el que prepara el comprobante y quien lo aprueba. Debe prepararse un comprobante separado para cada egreso de efectivo. No deben combinarse dos egresos en un solo comprobante.

8. Debe prohibirse al custodio autorizar pagos.
9. El custodio debe contabilizar todos los pagos en un libro mayor de caja. El libro mayor debe mostrar la fecha del pago y una breve explicación del propósito, el beneficiario del pago, la cantidad pagada, las cuentas cargadas y el saldo corriente del fondo.
10. Todas las transacciones de efectivo deben asentarse inmediatamente en el libro mayor de caja.
11. Además del libro mayor de caja, la organización debe mantener un libro mayor que incluya todas las transacciones de efectivo y todos los asientos hechos en el libro diario, tales como las que contabilizan la liquidación de saldos de cuentas por cobrar, depreciación, reclasificación o asientos de corrección. Una persona distinta del custodio de efectivo debe guardar el libro mayor. Los asientos del libro diario deben registrarse en documentos estándares conocidos como “comprobantes del libro diario general”. Quien prepara y aprueba el comprobante, y la persona que ingresó la transacción en el libro mayor, deben firmar los comprobantes.
12. El custodio debe contar el efectivo en caja todos los días. El dinero en efectivo restante en la caja chica, más la suma de los pagos efectuados a partir de la fecha de la última reposición de fondos, menos todo recibo de efectivo ocurrido durante el período, deben concordar con el nivel total de efectivo autorizado. Toda diferencia debe comunicarse al jefe de Finanzas o al gerente de lugar para tomar medidas.
13. Siempre que haya un cambio del custodio responsable, debe efectuarse un conteo del efectivo y entregarse oficialmente el efectivo

y los documentos. Un tercero debe testificar y firmar el proceso de entrega.

14. Un empleado designado de llevar a cabo un conteo independiente del efectivo al menos una vez a la semana. Los resultados de ese conteo deben documentarse e informarse al jefe de Finanzas o al gerente de lugar.
15. Al menos una vez al mes, un empleado designado que no esté relacionado con las demás funciones de efectivo, debe realizar un conteo de efectivo sin aviso. El conteo de efectivo debe documentarse e informarse al jefe de Finanzas o al gerente de lugar.
16. Todos los comprobantes de egreso de efectivo deben cancelarse para impedir que se vuelvan a utilizar.
17. Todos los comprobantes deben archivarse sistemáticamente en un archivo bajo llave o en una habitación bajo llave; el acceso a esos archivos debe estar restringido a los empleados designados.
18. De la misma forma, el acceso al libro de caja y al libro mayor debe estar restringido. Si el libro de caja o el libro mayor se preparan manualmente, deben guardarse en un sitio bajo llave durante las horas no laborales. Si el libro de caja o el libro mayor se mantienen en una computadora, los archivos o la computadora deben tener una contraseña de seguridad, y debe hacerse una copia de respaldo al menos una vez a la semana. Se recomienda hacer copias de respaldo diarias, si es posible.

CARL D. WALSH PARA CRS

Un líder del pueblo en la República Democrática del Congo mantiene el orden mientras los beneficiarios esperan a recibir semilla de yuca en la provincia del Norte de Kivu.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.4 – GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

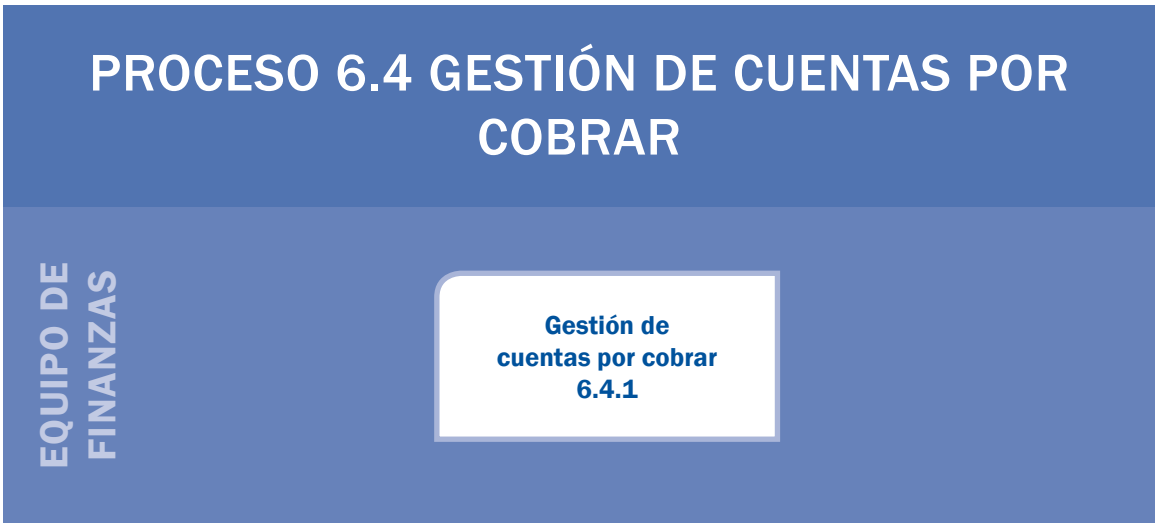
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Los montos adeudados a la organización son activos y deben clasificarse en la categoría de activos “cuentas por cobrar”. La liquidación de las cuentas por cobrar originadas a partir de actividades comerciales generalmente da como resultado entradas de efectivo futuras. Sin embargo, otros tipos de cuentas por cobrar, tales como los anticipos a los empleados por viajes relacionados con el trabajo o a las organizaciones destinatarias secundarias del subsidio para llevar a cabo tareas relacionadas con el proyecto, cuando se liquidan, por lo general dan como resultado cargos de gastos.

La organización tiene que establecer fechas límite definitivas para el cobro de las cuentas por cobrar. Para las cuentas por cobrar que surgen de las transacciones con partes externas, las fechas límite para las remesas de efectivo o los informes de liquidación deben definirse claramente en los contratos o acuerdos entre las partes. Para las cuentas por cobrar adeudadas por los empleados de la organización, las fechas límite de envío de remesas de efectivo o informes de liquidación deben estar claramente establecidas en las políticas y los procedimientos de la organización y deben respetarse siempre.

La gestión eficaz de las cuentas por cobrar exige que todos los saldos de las cuentas por cobrar se analicen al menos una vez al mes. El análisis más común y eficaz de las cuentas por cobrar es el informe de antigüedad, en el cual se enumeran los diferentes saldos abiertos individuales junto con las fechas de las transacciones financieras que dieron origen a esos saldos, y las referencias a los comprobantes de contabilidad. Los informes deben distribuirse todos los meses a los funcionarios de la organización respectiva para fines de cobro o liquidación de los saldos.

FLUJO DEL PROCESO



ETAPA 6.4.1 – GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

NOMBRE DE LA ETAPA	GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR
Número de la etapa	6.4.1
Rol en la organización	Jefe de Finanzas Contador
Insumos	Solicitudes de anticipos aprobadas
Productos	Informes de antigüedad
Puntos de integración	Colaboración con la gerencia, así como con los Departamentos de Compras y Programas
Resumen	Los montos adeudados a la organización deben contabilizarse como cuentas por cobrar, las cuales son activos de la organización. Deben supervisarse de cerca para garantizar el cobro o la liquidación oportuna, y deben consignarse con precisión y estar debidamente clasificadas.

Tipos de cuentas por cobrar

Se debe crear una cuenta separada en el libro mayor para cada tipo de cuenta por cobrar que la organización espere administrar. Los tipos de cuentas por cobrar son comunes a muchas organizaciones e incluyen las siguientes:

1. Deudores por ventas: saldos que surgen de las ventas comerciales, cuando corresponda. Los saldos en esta cuenta se compensan con remesas de efectivo, cheques o transferencias bancarias.
2. Adelantos por viajes: las cantidades adelantadas a los empleados para viajes de negocios. Los saldos en esta cuenta por lo general se compensan mediante la presentación de informes de viajes aprobados o recibos de efectivo, respaldados por la debida documentación. Esos anticipos deben estar liquidados completamente al final de cada viaje. No deben emitirse nuevos anticipos antes de que un adelanto pasado esté liquidado.
3. Cuentas por cobrar a los empleados: montos adeudados por los empleados por pagos hechos a su nombre. Estos saldos se compensan mediante el cobro de dinero en efectivo o cheques, o por deducciones de nómina donde lo permita la ley.
4. Anticipos de proyectos: anticipos a organizaciones destinatarias secundarias para llevar a cabo actividades aprobadas del proyecto. Los saldos en esta cuenta por lo general se compensan mediante la presentación de informes de liquidación. La organización debe verificar las cantidades informadas a través de la inspección de la documentación de respaldo de los destinatarios secundarios.

5. Anticipos de nómina: cantidades entregadas por adelantado a los empleados en el entendido de que serán pagadas por el empleado dentro del período que dicta la ley laboral local en la forma de deducciones contra salarios a ser pagados. La organización debe tener una política compatible con las leyes locales respecto al pago de anticipos de nómina.
6. Anticipos a proveedores: cantidades pagadas a los proveedores antes de la recepción de bienes o servicios. Esta cuenta se compensa cuando los bienes adquiridos son entregados o el servicio es prestado, equiparando así el anticipo con la cantidad adeudada.

Reglas estándares de la gestión de cuentas por cobrar

A continuación se presentan reglas estándares que ayudan en la gestión de los saldos de las cuentas por cobrar:

1. Las políticas de la organización deben indicar claramente la fecha de vencimiento de cada tipo de cuenta por cobrar. Las fechas límite de cobro o liquidación deben comunicarse por escrito a las otras partes. Cuando corresponda, debe incorporarse una fecha límite a los términos del acuerdo con la parte a la cual se dará un anticipo de fondos.
2. Se debe asignar a uno o a varios funcionarios de la organización la responsabilidad de supervisar los saldos abiertos y hacer un seguimiento a las moras.
3. No deben hacerse anticipos a las partes que tienen saldos en mora.
4. Cada saldo debe indicar claramente la parte que adeuda los fondos.
    a. Si la organización utiliza un sistema de libro mayor computarizado, cada parte que adeude dinero debe tener un número de identificación (código de proveedor) que se ingresa en el libro mayor o en un libro auxiliar siempre que se realiza una transacción de una cuenta por cobrar con la parte deudora.
    b. Si la organización utiliza un libro mayor manual, se recomienda que las transacciones de las cuentas por cobrar con los diferentes deudores también se registren en un libro mayor auxiliar distinto o en otro registro que se resuma y concilie con el libro mayor todos los meses. Debe mantenerse un libro mayor auxiliar separado u otro registro para cada cuenta por cobrar del libro mayor.
5. Poco después de cerrar los libros cada mes, el Departamento de Finanzas de la organización debe suministrar informes de los saldos abiertos de las cuentas por cobrar a la gerencia y a los empleados que tienen la responsabilidad de cobrar las cuentas por cobrar Los informes deben tener una fecha de “antigüedad” para ver cuándo surgió cada saldo y facilitar la supervisión y el trabajo de cobranza.

6. El sistema del libro mayor o libro mayor auxiliar debe proporcionar una pista de auditoría completa para respaldar cada saldo abierto.
7. Deben establecerse reservas para los saldos de cuentas que parecen ser incobrables. Para crear una reserva, se asienta un débito al gasto de deudas incobrables y un crédito a la cuenta de reservas de las cuentas por cobrar. Se recomienda que se solicite la aprobación de un funcionario de mayor jerarquía, como el director ejecutivo, para crear las reservas.
8. Los saldos de las cuentas incobrables deben considerarse pérdidas. En una política, la organización debe describir el proceso a seguir para las cancelaciones en libros y las aprobaciones necesarias. Los saldos de las cuentas por cobrar se consideran pérdidas cuando se contabiliza un débito en una cuenta de reserva y un crédito en la cuenta por cobrar correspondiente. Se recomienda solicitar la aprobación de un funcionario de mayor jerarquía, como el director ejecutivo, para pasar a pérdidas los saldos de las cuentas por cobrar.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.5 – CONTABILIDAD DE ACTIVOS FIJOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

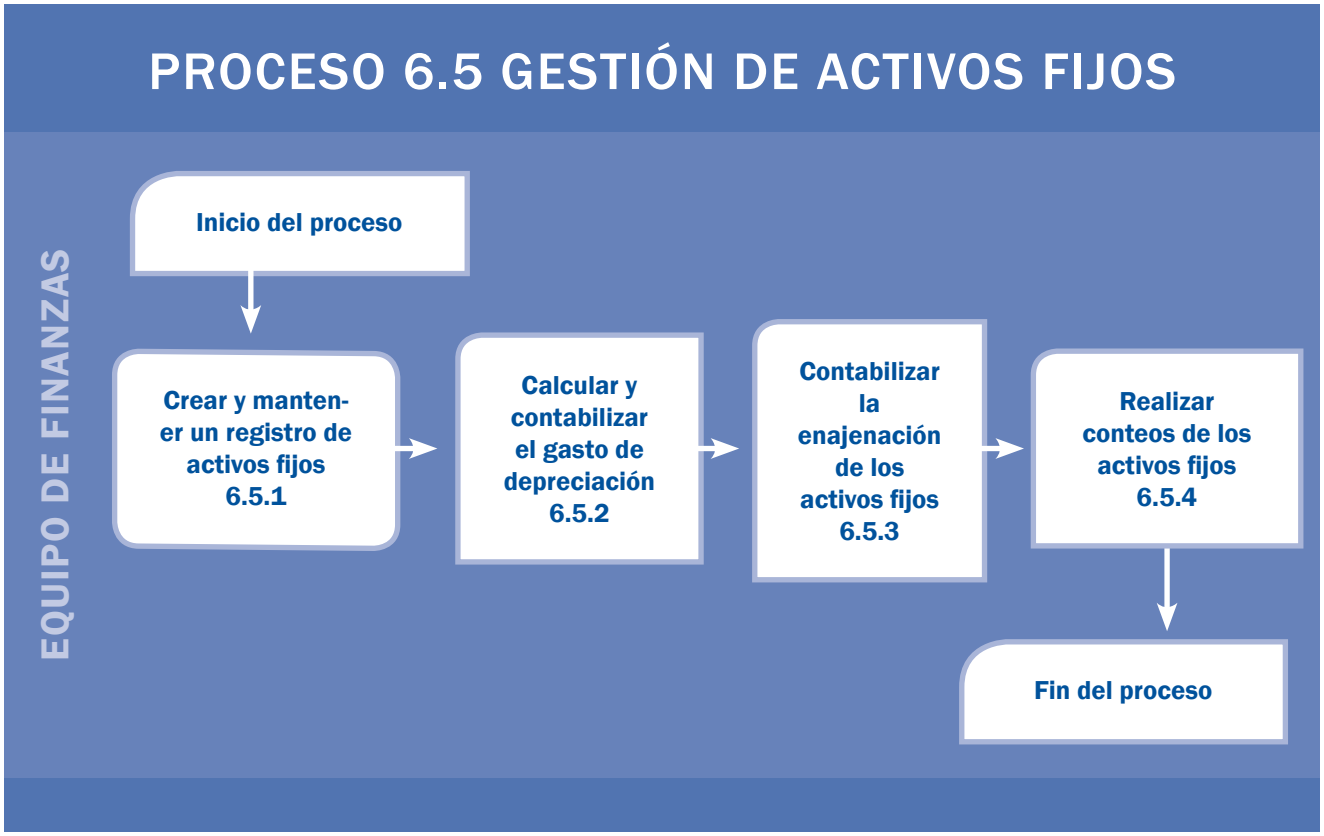
Los activos fijos son la propiedad, planta y equipo tangibles y a largo plazo de la organización que tienen vidas útiles estimadas de más de un año.

El Departamento de Finanzas debe registrar cada adición de activo fijo en el libro mayor y en el registro de Activos Fijos (libro mayor) de conformidad con las siguientes directrices:

- Si el activo fue comprado con fondos privados no restringidos de la organización, el asiento contable se haría en un comprobante de egreso de efectivo y constituiría un débito en la cuenta de activos fijos y un crédito en el efectivo.
- Si el activo fue recibido como contribución en especie de parte de un donador privado o como un subsidio en especie libre de gravámenes de parte de un donador de subsidios, el asiento contable se haría en un comprobante del libro diario general y constituiría un débito en la cuenta de activos fijos y un crédito en los ingresos de contribuciones en especie.
- Si el activo se recibió de un donador que retiene la propiedad del activo y se necesita su aprobación para enajenar el activo al final del subsidio, el asiento contable se haría en un comprobante del libro diario general como débito a la cuenta de gastos de la partida apropiada del subsidio y un crédito a la cuenta de pasivos del subsidio. (La cuenta de pasivos se reducirá cuando la organización reconozca el ingreso del subsidio para el gasto contabilizado contra el subsidio). *

***Nota: –** *Los principios de contabilidad generalmente aceptados (Generally accepted accounting principales, GAAP) requieren que los activos a largo plazo sean contabilizados como activos fijos y depreciados según el tiempo estimado de sus vidas útiles. Para los activos fijos comprados con fondos del subsidio o recibidos de un donador que retiene la propiedad del activo, se necesitarán asientos contables adicionales para cumplir con los GAAP al mismo tiempo que se cumple con los requisitos de generación de informes del donador. Las organizaciones deben procurar la guía de sus auditores externos en relación con cualquier otro asiento contable que sea necesario.*

FLUJO DEL PROCESO



ETAPA 6.5.1 – CREAR Y MANTENER UN REGISTRO DE ACTIVOS FIJOS

NOMBRE DE LA ETAPA	CREAR Y MANTENER UN REGISTRO DE ACTIVOS FIJOS
Número de la etapa	6.5.1
Rol en la organización	Contador
Insumos	Adiciones de activos fijos Enajenaciones de activos fijos
Productos	Gasto por depreciación Informe de activos fijo
Puntos de integración	Procesamiento de transacciones del mayor general
Resumen	El registro se usa para capturar información minuciosa sobre los activos fijos de la organización.

El registro de activos fijos debe contener la siguiente información:

- Nombre y descripción del activo
- Costo, incluido el precio de compra, los impuestos no reembolsados, los aranceles, los costos de entrega y el cargo por instalación
- Número de referencia de la transacción contable
- Comprobante de egreso de efectivo o número de cheque (para los activos comprados)
- Número del comprobante del libro diario general (para los activos donados)
- Fecha de compra (mes y año)
- Ubicación
- Empleado a quien se le ha asignado el activo o que tiene la responsabilidad de la custodia del activo
- Estado
- Número del activo (debe ser asignado por el Departamento de Administración)
- Número de serie o modelo del fabricante
- Propietario (indicar quién es el dueño del equipo)
- Vida útil estimada
- Gasto mensual por depreciación
- Fuente de financiamiento, si las compras del activo han sido financiadas por varios donadores

ETAPA 6.5.2 – CALCULAR Y CONTABILIZAR EL GASTO DE DEPRECIACIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	CALCULAR Y CONTABILIZAR EL GASTO DE DEPRECIACIÓN
Número de la etapa	6.5.2
Rol en la organización	Contador
Insumos	Adiciones de activos fijos Enajenaciones de activos fijos
Productos	Asientos del libro diario general de los gastos por depreciación
Puntos de integración	Procesamiento de las transacciones del libro mayor
Resumen	Debido a que los activos fijos aportan beneficios a la organización durante varios años, su costo debe ser contabilizado como un gasto a lo largo de los períodos que se benefician del uso del activo. El gasto de depreciación es la distribución del costo de un activo fijo en el transcurso de su vida útil estimada.

La organización necesita designar una vida útil estimada a cada tipo de activo fijo que compra y debe usar esa vida estimada para depreciar todos los activos que pertenecen a esa categoría. La organización debe remitirse a las normas o prácticas contables profesionales locales para determinar la vida útil. Las vidas sugeridas de los activos son las siguientes:

- Equipo de computadoras: 3 a 5 años
- Muebles y equipo que no sean computadoras: 10 años
- Vehículos: 3 a 5 años
- Edificios: 40 años
- Mejoras a los arrendamientos: si el arrendamiento de la instalación en cuestión tiene una opción de renovación automática, entonces la vida del activo recomendada es de 40 años. De lo contrario, las mejoras deben depreciarse en el tiempo que falta para el término del arrendamiento.
- No debe asignarse vida de activo a la tierra, ni tampoco se debe depreciar la tierra nunca.

El gasto de depreciación debe contabilizarse todos los meses en un comprobante del libro diario general como débito al gasto de depreciación y crédito a la depreciación acumulada. La depreciación acumulada es la suma del gasto de depreciación contabilizado desde la fecha de adquisición de un activo. Los asientos de depreciación deben cesar para un activo determinado una vez que se ha alcanzado el final de su vida útil estimada. La depreciación acumulada para un activo determinado nunca debe exceder su costo. El costo del activo y la depreciación acumulada deben permanecer en los libros hasta que se produzca la enajenación del activo.

Existen varios métodos de contabilizar el gasto de depreciación. Se recomienda que la organización utilice el método de depreciación lineal para contabilizar el gasto de depreciación, a menos que las normas o las prácticas locales indiquen otra cosa. El método de depreciación lineal distribuye el costo del activo de manera uniforme a lo largo de su vida útil estimada, a partir del mes en que fue puesto en servicio. La organización puede optar por usar una o más cuentas de gastos para contabilizar el gasto de depreciación en el libro mayor, dependiendo de los requisitos del donador.

La información contenida en el registro de activos fijos debe usarse para elaborar el asiento de gasto de depreciación mensual estándar. Debe tomarse nota de lo siguiente:

- Si el registro de activos fijos se mantiene usando un programa informático de activos fijos, el programa calculará el monto atribuible al gasto de depreciación cada mes.
- Si se usa un libro mayor manual, el gasto de depreciación mensual a lo largo de la vida estimada de cada activo debe mostrarse en el libro mayor. Debe prepararse una hoja de cálculo para resumir el gasto de depreciación de todos los activos por tipo de activo y fuente de financiamiento. Los totales según la hoja de cálculo deben usarse como base para el asiento de depreciación.

ETAPA 6.5.3 – CONTABILIZAR LA ENAJENACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS

NOMBRE DE LA ETAPA	CONTABILIZAR LA ENAJENACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS
Número de la etapa	6.5.3
Rol en la organización	Contador Departamento de Administración
Insumos	Formularios de enajenación de los activos fijos
Productos	Asientos del libro diario general (para las enajenaciones)
Puntos de integración	Departamento de Custodia (Administración) Cajero
Resumen	Una responsabilidad clave de toda organización es proteger sus activos. Los activos fijos son los más visibles y, con frecuencia, los activos más importantes que posee una organización. Se necesita documentación e informes para garantizar que los controles físicos sean eficaces.

La organización debe usar un formulario estándar para documentar la enajenación de sus activos fijos. Se recomienda un formulario prenumerado de dos partes. El formulario debe contener dos secciones: una sección de solicitud y una sección de enajenación.

Solicitud

El departamento responsable de la custodia de los activos de la organización (normalmente el Departamento de Administración) debe presentar un formulario para cada enajenación solicitada y enviarlo al funcionario apropiado para ser aprobado. La siguiente información debe aparecer en la sección de Solicitud del formulario de enajenación de activos fijos:

- Descripción del activo
- Estado actual del activo
- Costo del activo
- Valor actual neto en libros del activo (costo menos la depreciación acumulada)
- Ubicación del activo
- Número del activo fijo (asignado por la organización)
- Número de serie (asignado por el proveedor, si corresponde)

- Razón de la enajenación
- Naturaleza de la enajenación (venta, transferencia, desecho o abandono)
- Fecha de la solicitud
- Nombre y firma del solicitante
- Nombre y firma de la persona asignada para otorgar la aprobación
- Fecha de aprobación
- Cantidad estimada del ingreso a recibir, si se vende
- Una indicación de si se ha obtenido aprobación previa del donador, si es requisito
- Una indicación de si ha obtenido autorización del gobierno local para venderlo, si la organización está exenta de impuestos y si dicha aprobación es requisito de conformidad con las reglamentaciones locales

Si se ha aprobado una solicitud de enajenación para la venta de un activo, la organización debe requerir que se soliciten ofertas en pliego cerrado. Las ofertas recibidas deben abrirse en presencia de varios funcionarios específicos de la organización. Una vez que se haya seleccionado una oferta ganadora y se haya notificado al ganador, debe mantenerse en archivo documentación que respalde el proceso de licitación y la selección del comprador. Si el activo se compró mediante el financiamiento de un donador, la organización debe procurar la aprobación del donador, si es requisito, antes de la venta.

Enajenación

Una vez que se haya producido la enajenación, el departamento que tiene la custodia debe llenar la segunda mitad del formulario de enajenación. Esta sección debe contener la siguiente información adicional:

- Fecha en que se produjo la enajenación
- Monto de ingresos obtenidos (si es una venta)
- Monto del costo incurrido en la enajenación del activo (si hubo alguno)
- Nombre y firma del empleado designado para dar fe de la enajenación

El formulario original de la enajenación debe enviarse al Departamento de Finanzas de la organización para respaldar el asiento o los asientos contables necesarios para contabilizar la enajenación. El departamento que tiene la custodia debe guardar una copia del formulario debidamente llenado.

En el momento de la enajenación, el Departamento de Finanzas debe hacer lo siguiente:

- Si se produjo una venta, el cajero debe recibir el efectivo directamente del comprador y registrar el recibo de los ingresos en un comprobante del libro diario de recibos de efectivo. Para ello, el cajero debe registrar un débito en la cuenta de efectivo y un crédito en la cuenta de activos fijos (cuenta de "otros ingresos") por la ganancia o pérdida producto de la venta. El cajero debe emitir un formulario de recibo de caja al comprador (original), conservar una copia del formulario en archivo, y anexar una copia del formulario al comprobante del libro diario de recibos de efectivo. Si el comprador pagó con cheque, también debe anexarse una copia del cheque del comprador a ese comprobante.
- En el mismo mes fiscal, el Departamento de Finanzas debe contabilizar la enajenación del activo en un comprobante del libro diario general. El formulario original de enajenación de activos fijos debe anexarse al comprobante del libro diario general, el cual debe tener una referencia cruzada al asiento del libro diario de recibos de efectivo si se produjo una venta. El asiento de la enajenación variará dependiendo de si el activo está totalmente depreciado o no.
- Si el activo está totalmente depreciado, el asiento será un débito en la cuenta de depreciación acumulada y un crédito en la cuenta del activo fijo.
- Si el activo no está totalmente depreciado, el asiento sería un débito en la cuenta de depreciación acumulada por el monto de su saldo, un débito en la cuenta del valor neto en libros de los activos enajenados o vendidos por el valor neto en libros del activo, y un crédito en la cuenta de activos fijos por el costo del activo. (El valor neto en libros es la diferencia entre el costo del activo y el saldo de depreciación acumulada a la fecha de la venta u otro tipo de enajenación).
- El comprobante del libro diario general debe enviarse al empleado apropiado de conformidad con la matriz de autorización de la organización para fines de aprobación.
- Después de la aprobación, el comprobante del libro diario general debe ingresarse en el libro mayor.
- El registro de activos fijos debe actualizarse para reflejar la enajenación usando la información contenida en el comprobante del libro diario general y el formulario de enajenación de activos fijos que se ha anexado.

ETAPA 6.5.4 – REALIZAR CONTEOS DE LOS ACTIVOS FIJOS

NOMBRE DE LA ETAPA	REALIZAR CONTEOS DE LOS ACTIVOS FIJOS
Número de la etapa	6.5.4
Rol en la organización	Contador Jefe de Administración
Insumos	Formularios de conteo de activos fijos
Productos	Conciliaciones de conteos Asientos del libro diario general (para los activos fijos faltantes)
Puntos de integración	Departamento de Custodia (Administración)
Resumen	El Departamento de Finanzas debe conciliar los conteos de activos fijos con los saldos del libro mayor y preparar los comprobantes del libro diario general para las diferencias no conciliadas. La organización debe realizar conteos físicos de sus activos fijos con una frecuencia predefinida a lo largo del año. Se recomienda enfáticamente que los conteos se realicen al menos una vez por trimestre. En ningún caso la frecuencia de realización de los conteos debe ser inferior a una vez al año.

DAVID SNYDER/CRS

En Sudáfrica una organización no gubernamental local, llamada SINOSIZO, brinda atención domiciliaria y apoyo a los huérfanos en las comunidades afectadas por el VIH en los alrededores de Durban.

Los empleados que no desempeñan funciones de custodia de activos y teneduría de libros deben supervisar y realizar los conteos de los activos fijos. El jefe de administración debe dirigir los conteos. Debe utilizarse un formulario estándar preimpreso para contabilizar los conteos. Las hojas de conteo deben ser firmadas por las personas que hicieron los conteos y aprobadas por el jefe de administración. Las hojas originales de los conteos deben enviarse al Departamento de Finanzas para realizar la conciliación con el registro de activos fijos y los saldos del libro mayor para los tipos respectivos de activos fijos. El Departamento de Administración debe conservar copias de las hojas de conteo.

Las diferencias en los conteos deben investigarse y toda falta de un activo debe explicarse. En el caso de demostrarse la existencia de un error en el conteo, debe hacerse un ajuste en la hoja de conteo pertinente luego de obtener la debida aprobación para hacer el ajuste. Si falta un activo, el jefe de Administración debe preparar y aprobar un formulario de enajenación de activos fijos. Ese formulario debe anexarse al comprobante del libro diario general usado para contabilizar la reducción en el saldo correspondiente del activo fijo. El comprobante del libro diario general debe enviarse al empleado apropiado de conformidad con la matriz de autorización de la organización para su aprobación. Después de la aprobación, el comprobante del libro diario general debe ingresarse en el libro mayor.

El registro de activos fijos debe actualizarse para reflejar la enajenación usando la información contenida en el comprobante del libro diario general y el formulario de enajenación de activos fijos que se ha anexado.

Los controles físicos deben hacerse con una frecuencia tal que la falta de un activo fijo sea infrecuente. Los jefes de Administración y Finanzas deben abordar en conjunto con el director ejecutivo los sucesos repetidos o las veces significativas en que falten activos.

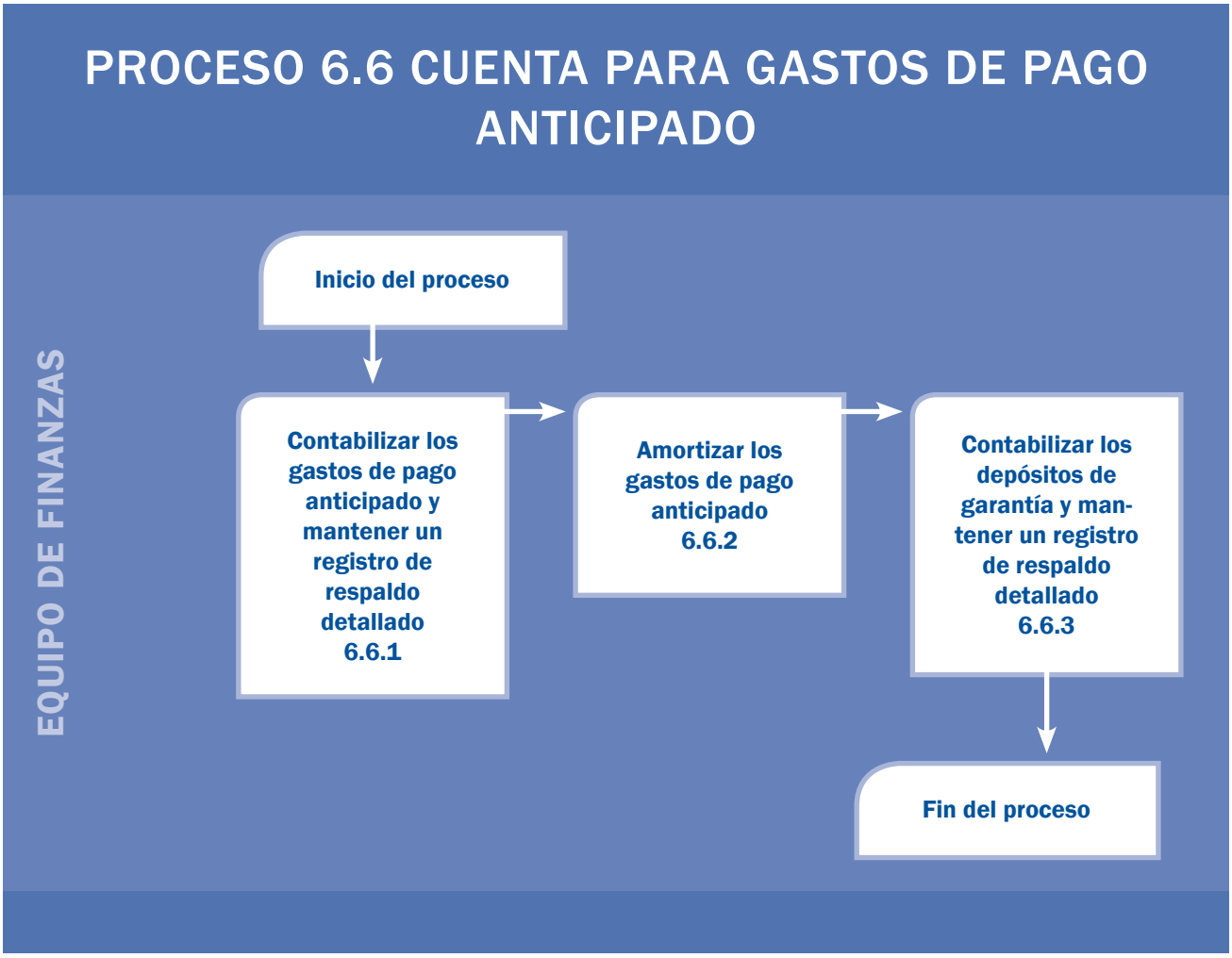
PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.6 – CONTABILIDAD DE LOS GASTOS PAGADOS EN FORMA ANTICIPADA Y LOS DEPÓSITOS DE GARANTÍA

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Los gastos pagados por adelantado con respecto a los períodos contables que obtendrán beneficios de esos desembolsos tienen que ser contabilizados como gastos de pago anticipado. El costo de estos activos se carga a gastos (se amortiza) en el transcurso de los meses de obtención de beneficios. El Departamento de Finanzas debe mantener un análisis detallado de los asientos abiertos de pago anticipado para facilitar su revisión y ayudar a garantizar que los saldos se amorticen debidamente.

Los depósitos de garantía, si son importantes para la organización, deben contabilizarse como activos. A diferencia de los gastos pagados en forma anticipada, los depósitos de garantía que se asientan como activos no deben amortizarse, ya que no se consumen en el negocio y su valor no disminuye a través del tiempo.

FLUJO DEL PROCESO



ETAPA 6.6.1 – CONTABILIZAR LOS GASTOS DE PAGO ANTICIPADO Y MANTENER UN REGISTRO DE RESPALDO DETALLADO

NOMBRE DE LA ETAPA	CONTABILIZAR LOS GASTOS DE PAGO ANTICIPADO Y MANTENER UN REGISTRO DE RESPALDO DETALLADO
Número de la etapa	6.6.1
Rol en la organización	Empleado de cuentas por pagar Contador
Insumos	Prácticas estándares documentadas establecidas por el jefe de Finanzas
Productos	Asientos de egresos de efectivo Análisis detallado (registro u hoja de trabajo)
Puntos de integración	Jefe de Finanzas
Resumen	En el curso normal de los negocios, la mayoría de las organizaciones efectúan pagos que les entregan beneficios para períodos futuros. Ejemplos comunes de pagos anticipados son aquellos hechos por adelantado para los arrendamientos de oficinas, las primas de seguros y los contratos de mantenimiento de computadoras. La porción del pago que beneficia los períodos futuros debe contabilizarse como gasto de pago anticipado. Para ayudar a rastrear los saldos de los gastos de pago anticipado, el Departamento de Finanzas debe mantener un análisis detallado de los asientos de pago anticipado abiertos.

Contabilizar los gastos de pago anticipado

El jefe de Finanzas de la organización debe determinar, basándose en la importancia y en los tipos de desembolsos, los egresos se deben considerar como pagos anticipados. Los pagos anticipados por debajo del umbral mínimo establecido por el jefe de Finanzas deben considerarse gastos cuando se pagan. El jefe de Finanzas debe documentar las decisiones y el contador debe conservar copias de las decisiones documentadas en archivo.

La organización puede crear una cuenta separada de gastos de pago anticipado en el libro mayor para cada tipo de pago anticipado, o puede decidir mantener todos los pagos anticipados en una sola cuenta. Si se mantienen varios tipos de pagos anticipados en una sola cuenta de gastos de pago anticipado del libro mayor, se debe ser cuidadoso para que cada pago anticipado sea debidamente amortizado.

Mantener un registro de respaldo detallado

El registro detallado puede ser un libro mayor formal (registro) o una hoja de trabajo. Si una organización tiene más de un tipo de gasto de pago anticipado o tiene varias cuentas del libro mayor, debe llevar para cada una un libro mayor o una hoja de trabajo separados.

Los tipos de información que deben aparecer en cada registro detallado incluyen los siguientes:

- Descripción del pago anticipado
- Proveedor
- Número de referencia de la transacción
- Fecha de la transacción
- Los períodos que se beneficiarán del pago anticipado (el plazo en el cual el pago anticipado se va a considerar gasto, por lo general expresado como el número de meses)
- Monto total del pago anticipado
- Monto que será considerado gasto (amortizado) cada mes
- Saldo inicial mensual
- Adiciones (egresos de efectivo)
- Reducciones (p. ej., los asientos del libro diario general para las amortizaciones mensuales, los reembolsos de las primas de seguro)
- Saldo final mensual

El saldo final mensual en cada registro detallado (si se usan varias cuentas de gastos de pago anticipado) debe concordar con el saldo del libro mayor correspondiente para cada cuenta. Si solamente se utiliza una cuenta de gastos de pago anticipado, el total de los saldos finales para todos los registros detallados debe concordar con el saldo del libro mayor.

El jefe de Finanzas debe revisar los registros detallados todos los meses para asegurar que contengan suficientes detalles y que concuerden con el saldo del libro mayor.

ETAPA 6.6.2 – AMORTIZAR LOS GASTOS DE PAGO ANTICIPADO

NOMBRE DE LA ETAPA	AMORTIZAR LOS GASTOS DE PAGO ANTICIPADO
Número de la etapa	6.6.2
Rol en la organización	Contador
Insumos	Datos de los registros detallados de los gastos de pago anticipado
Productos	Asientos del libro diario general
Puntos de integración	Jefe de Finanzas
Resumen	Los activos de pago anticipado se deben cargar a los gastos correspondientes a los períodos en los cuales la organización recibe beneficios de los desembolsos originales. El proceso mediante el cual los saldos de los gastos de pago anticipado se deducen del gasto se conoce como amortización.

Un empleado designado del Departamento de Finanzas debe ser responsable de preparar el asiento de amortización todos los meses. El empleado designado debe remitirse a los registros contables detallados para conocer el tipo de pago anticipado o el monto que debe ser amortizado todos los meses. Si se usa una hoja de cálculo para rastrear el gasto de pago anticipado, debe anexarse una copia de la hoja de cálculo al asiento de amortización de cada mes.

Generalmente, los gastos de pago anticipado son amortizados en cantidades iguales en el transcurso de los períodos que se benefician de ellos. Por ejemplo, si una organización tiene la obligación contractual de pagar el alquiler del año siguiente por adelantado, el pago debe contabilizarse en un comprobante de egreso de efectivo como un débito a los gastos de pago anticipado y un crédito a la cuenta de efectivo del banco. Cada mes durante el plazo del arrendamiento, el Departamento de Finanzas debe contabilizar un débito al gasto y un crédito a la cuenta de gastos de pago anticipado en un comprobante del libro diario general por una duodécima parte del alquiler pagado en forma anticipada. Al final del plazo del alquiler, el pago anticipado del alquiler debe estar completamente amortizado.

Si se mantienen varios tipos de pagos anticipados en una sola cuenta del libro mayor, debe tenerse cuidado de asegurar que la amortización acumulativa para cada tipo de pago anticipado no exceda el monto del activo original.

Si el beneficio derivado del pago anticipado no se extiende más allá de la vida de un proyecto específico relacionado, el gasto de pago anticipado debe amortizarse dentro del plazo de ese proyecto.

ETAPA 6.6.3 – CONTABILIZAR LOS DEPÓSITOS DE GARANTÍA Y MANTENER UN REGISTRO DE RESPALDO DETALLADO

NOMBRE DE LA ETAPA	CONTABILIZAR LOS DEPÓSITOS DE GARANTÍA Y MANTENER UN REGISTRO DE RESPALDO DETALLADO
Número de la etapa	6.6.3
Rol en la organización	Empleado de cuentas por pagar Contador
Insumos	Prácticas estándares documentadas establecidas por el jefe de Finanzas
Productos	Asientos de egreso de efectivo Una lista detallada de todos los saldos abiertos de depósitos de garantía
Puntos de integración	Jefe de Finanzas
Resumen	Los depósitos de garantía, tales como los que exigen las compañías de servicios públicos y teléfonos, no son gastos de pago anticipado y deben contabilizarse en una cuenta de activos separada si son importantes para la organización. Si los depósitos de garantía son por montos pequeños, deben considerarse gastos cuando se pagan.

Los depósitos de garantía que se tratan como activos no deben amortizarse. El Departamento de Finanzas debe mantener una lista de todos los montos que se cargan a la cuenta de depósitos de garantía. La lista debe contener la referencia al comprobante, el nombre del proveedor, la fecha en que se pagó, la cantidad pagada y una descripción breve de cada pago. Se recomienda que el Departamento de Finanzas también conserve copias de la documentación de respaldo relacionada para cada cargo efectuado a la cuenta de depósitos de garantía hasta que se recupere el depósito. Todos los meses, el jefe de Finanzas debe revisar los registros detallados para asegurar que tengan suficientes detalles y que concuerden con el saldo del libro mayor.

Si el jefe de Finanza decide que los pagos por concepto de pequeños depósitos de garantía deben considerarse gastos cuando se pagan, los criterios y el umbral para dicha decisión deben documentarse por escrito.

Si el beneficio derivado del depósito de garantía no se extiende más allá de la vida de un proyecto específico relacionado, el depósito de garantía debe liquidarse antes de que el proyecto se cierre.

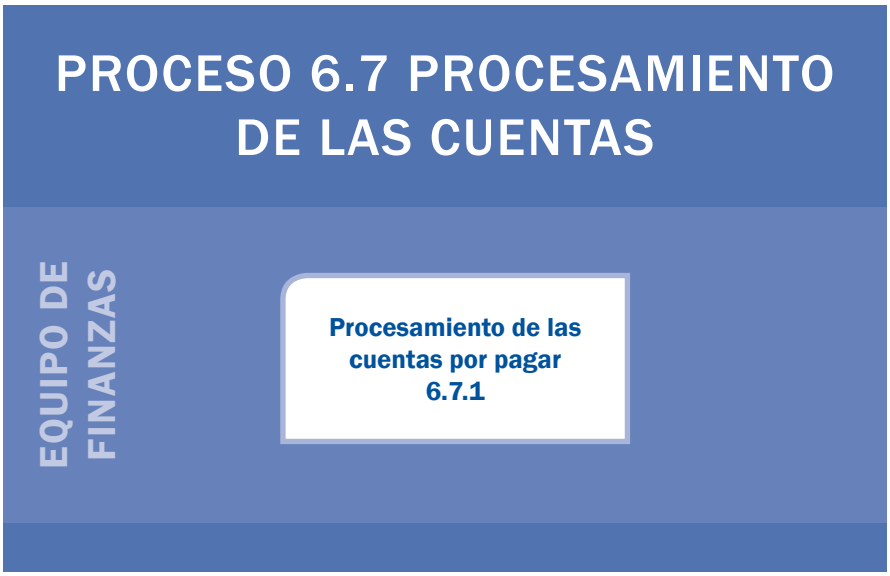
PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.7 – PROCESAMIENTO DE LAS CUENTAS POR PAGAR

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Las organizaciones que operan con valores devengados para fines contables normalmente tratan sus pagos pendientes como pasivos antes de pagarlos. Este proceso se conoce como cuentas por pagar. El uso de un sistema de cuentas por pagar, ya sea manual o automatizado, ayuda a asegurar que los gastos y las compras de activos se contabilicen en los períodos contables correctos, y que los pasivos correspondientes se consignen correctamente al final del mes. Los sistemas de cuentas por pagar también ayudan a rastrear las facturas abiertas de los proveedores hasta que se paguen.

Las transacciones de las cuentas por pagar se contabilizan en un documento estándar de asientos contables conocido como comprobante de cuentas por pagar.

FLUJO DEL PROCESO



ETAPA 6.7.1 – PROCESAMIENTO DE LAS CUENTAS POR PAGAR

NOMBRE DE LA ETAPA	PROCESAMIENTO DE LAS CUENTAS POR PAGAR
Número de la etapa	6.7.1
Rol en la organización	Empleado de cuentas por pagar Jefe de Finanzas
Insumos	Encargado de aprobar las órdenes de compra Nota de entrega del proveedor Factura del proveedor Nota de bienes recibidos Solicitud de pago
Productos	Comprobante de cuentas por pagar Giro de cheques
Puntos de integración	Colaboración con el funcionario de Adquisiciones, el jefe de Finanzas y otros jefes de unidades
Resumen	El Departamento de Finanzas es responsable de efectuar los pagos después de asegurarse de que todas las solicitudes de pago se aprueben debidamente y se anexe la documentación de respaldo adecuada

Este proceso no se aplica a las organizaciones que pagan a sus proveedores en efectivo. Para dichas organizaciones todos los pagos (que no sean de nómina) se registran en recibos de pagos en efectivo y a los proveedores se les paga de inmediato al recibir los bienes o servicios.

Proceso de cuentas por pagar

Muchas organizaciones usan un proceso alternativo mediante el cual todos los tipos de pagos pendientes (aparte de la nómina) se contabilizan en un asiento contable estándar conocido como comprobante de cuentas por pagar y se pagan en una fecha posterior. Para esas organizaciones que siguen un ciclo de cuentas por pagar, el flujo del proceso es el siguiente:

1. Para comenzar el proceso de cuentas por pagar, el empleado encargado de las cuentas por pagar recibe los siguientes documentos, cuando corresponda:
   - Del funcionario de adquisiciones: orden de compra, solicitud de compra, documentación de licitación competitiva, fundamento para la selección del proveedor
   - Del proveedor: factura y nota de entrega
   - Del encargado de la recepción: nota de los bienes recibidos

- De Administración o Adquisiciones: contrato firmado
- Del departamento que hace la solicitud: solicitud de pago (por servicios o pagos distintos de la compra de bienes, como anticipos para viajes)

2. El empleado encargado de las cuentas por pagar compara y verifica los documentos recibidos de la forma que se describe a continuación:
   - Si la transacción es por la compra de bienes, el empleado encargado de las cuentas por pagar hace coincidir las descripciones, cantidades y precios unitarios contenidos en la factura del proveedor y la nota de entrega con los indicados en la orden de compra y la nota de los bienes recibidos.
   - Si la transacción es por un servicio contratado, el empleado encargado de las cuentas por pagar compara la factura del proveedor con los términos y condiciones del contrato y la solicitud de pago.
   - Si la transacción es por otro tipo de pago, como un anticipo para un viaje, el empleado verifica que el formulario de solicitud recibido contenga las aprobaciones adecuadas y la información del código de la cuenta, además de verificar los saldos abiertos para ver si el pago solicitado cumple con las políticas de la organización.
3. Después de finalizar el proceso de verificación en forma satisfactoria, el empleado encargado de las cuentas por pagar prepara un comprobante de cuentas por pagar y le anexa los documentos de respaldo. En el comprobante de cuentas por pagar, se debitan las cuentas apropiadas y se acredita cuentas por pagar. El empleado prepara también un formulario de solicitud de pago si no se recibió uno antes, y envía el comprobante y la solicitud al funcionario designado de la organización para su aprobación. El empleado encargado de las cuentas por pagar anexa entonces el formulario aprobado de solicitud de pago al comprobante y asienta el comprobante en el libro mayor o en el registro (comprobante) de las cuentas por pagar, según corresponda.

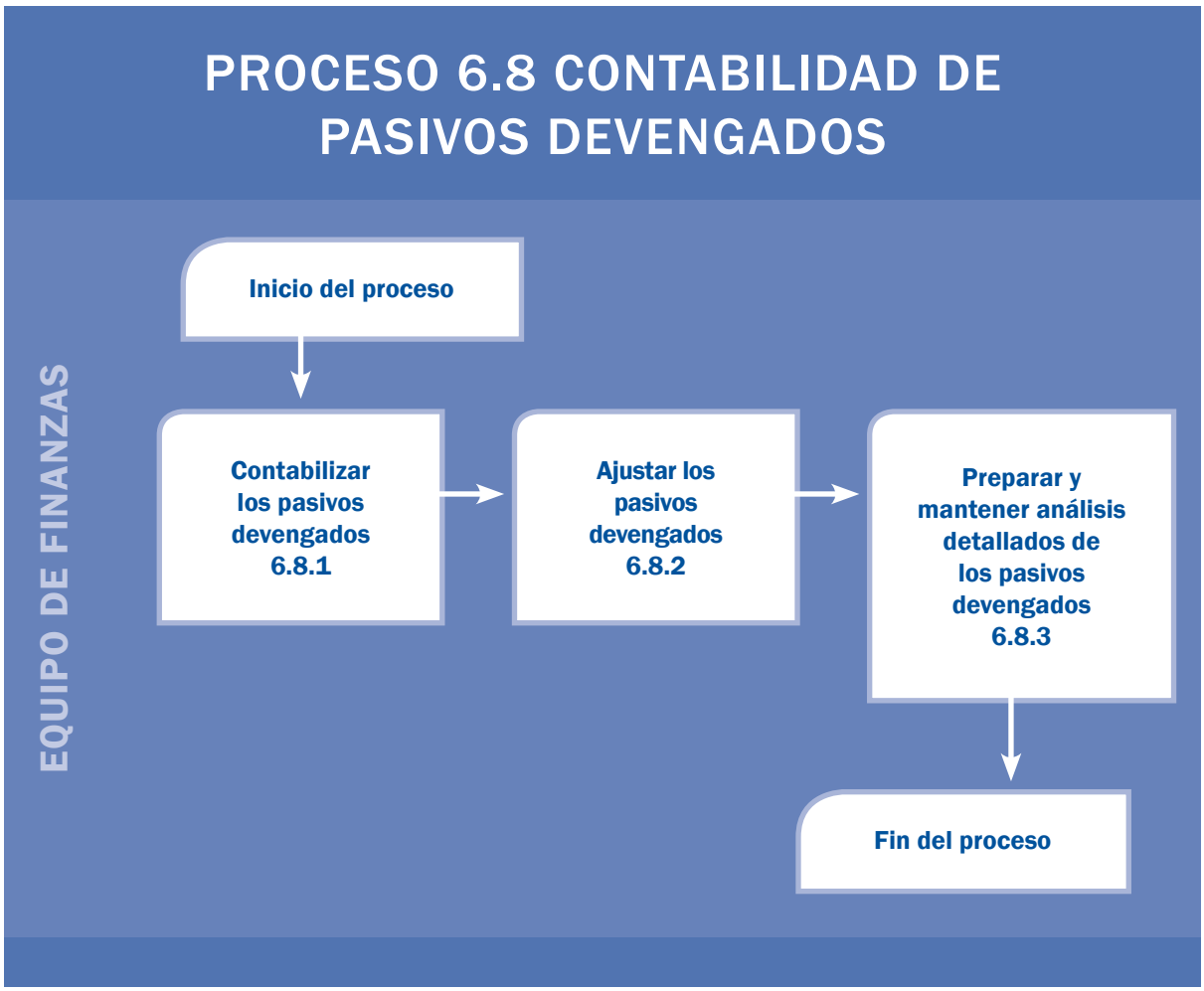
- Cuando sea el momento de efectuar el pago, el empleado encargado de las cuentas por pagar prepara un cheque de egreso y lo envía junto con el comprobante al funcionario designado para que sea firmado y aprobado. El egreso se contabiliza en el libro diario de egresos de efectivo como un débito a las cuentas por pagar y crédito al efectivo. El cheque, la copia del cheque o el talón del cheque (si corresponde) deben contener una referencia cruzada a los números de referencia de la transacción del comprobante de cuentas por pagar relacionado.
- Una vez que el cheque está firmado, se entrega al proveedor o beneficiario. Si el beneficiario o el representante autorizado del beneficiario retira el cheque, esa persona debe firmar para acusar recibo del pago. El acuse de recibo del beneficiario y una copia del cheque firmado deben anexarse al comprobante. Luego, se anula el paquete del comprobante y se archiva.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.8 – CONTABILIDAD DE PASIVOS DEVENGADOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Un pasivo es un monto que adeuda una organización. En el caso de una organización que utiliza el método de valores devengados, el Departamento de Finanzas debe contabilizar un pasivo por toda deuda en que se haya incurrido, pero que no se haya liquidado (pagado) durante un mes determinado. Muchas veces es necesario contabilizar un devengo si no se ha establecido un pasivo en el curso normal del negocio. El devengo ayuda a asegurar que los gastos, activos y pasivos de la organización se consignen debidamente a final del mes.

FLUJO DEL PROCESO



ETAPA 6.8.1 – CONTABILIZAR LOS PASIVOS DEVENGADOS

NOMBRE DE LA ETAPA	CONTABILIZAR LOS PASIVOS DEVENGADOS
Número de la etapa	6.8.1
Rol en la organización	Contador Jefe de Finanzas
Insumos	Estimaciones de la gerencia Criterios de las políticas de la organización Requisitos reglamentarios del gobierno local Servicios de asesores profesionales (abogados, firmas contables, actuarios)
Productos	Asientos del libro diario general
Puntos de integración	Jefe de Finanzas Oficina ejecutiva Profesionales externos
Resumen	Las organizaciones incurren frecuentemente en gastos que serán pagados en el futuro. Para asegurar que estos gastos se contabilicen en el período correcto, las organizaciones que llevan la contabilidad con el método basado en el valor devengado deben crear pasivos devengados en los meses en los cuales se incurre en los gastos.

Se recomienda que la organización cree una cuenta de pasivos devengados separada en el libro mayor para cada tipo de devengo significativo y repetitivo. Los pasivos devengados se contabilizan en los comprobantes del libro diario general como débitos a las cuentas de gastos apropiadas y créditos a una o más cuentas de gastos (pasivos) devengados.

Los siguientes son tipos de gastos para los cuales suelen necesitarse valores devengados:

- Pensión
- Pagos por despido
- Sueldos y salarios de los empleados (incluidas las vacaciones) ganados, pero no pagados todavía
- Gastos operativos normales en los cuales se incurrió, pero para los cuales los proveedores no han presentado facturas al final de un mes determinado*
- Riesgo relacionado con fraude o casos jurídicos**

El jefe de Finanzas debe tomar la decisión sobre cuándo debe crearse o liquidarse un pasivo devengado. Debe anexarse documentación que respalde la razón del devengo al comprobante del libro diario general. Si la razón del devengo es de naturaleza confidencial, el jefe de Finanzas debe archivar la documentación y anexar al comprobante del libro diario general una nota para tal efecto.

***** *Si la organización ha recibido bienes y la factura del proveedor, pero no ha pagado al proveedor antes del final de un mes determinado, el pasivo debe contabilizarse como una cuenta por pagar y no un como gasto devengado.*

** *Los gastos que surjan de cuestiones fraudulentas o jurídicas no deben cargarse a las concesiones.*

ETAPA 6.8.2 – AJUSTE DE LOS PASIVOS DEVENGADOS

NOMBRE DE LA ETAPA	AJUSTE DE LOS PASIVOS DEVENGADOS
Número de la etapa	6.8.2
Rol en la organización	Contador
Insumos	Instrucciones del jefe de Finanzas Notificaciones de partes externas
Productos	Asientos del libro diario general
Puntos de integración	Jefe de Finanzas
Resumen	Los pasivos devengados deben revisarse todos los meses y ajustarse según sea necesario.

Cuando un pasivo se haya pagado total o parcialmente, la porción del pasivo que se ha saldado (pagado) debe revertirse en un comprobante del libro diario general como un débito a la cuenta de pasivos devengados y un crédito a la cuenta en que se cargó el asiento de lo devengado. El asiento que revierte y el comprobante de pago deben tener una referencia cruzada, y debe incluirse una explicación de la reversión en el comprobante de reversión.

Si la gerencia decide que todo o una parte de un devengo relacionado con una actividad no asociada a un subsidio ya no se necesita, la parte del devengo que ya no se necesita debe revertirse y anexarse al comprobante del libro diario general una explicación de la razón por la que esa parte del devengo ya no se considera necesaria.

Si la organización ha devengado un gasto permisible contra un subsidio, pero ha determinado que todo o una parte del devengo ya no se necesita, la parte del devengo que ya no se necesita debe revertirse. Si el subsidio todavía está activo, el crédito del gasto debe reducir el siguiente giro de efectivo o reembolso de parte del donador para esa concesión. Si el subsidio se ha cerrado, debe efectuarse un pago al donador por la cantidad del gasto revertido. Debe incluirse en el comprobante del libro diario general una explicación de la razón de la reducción en el pasivo. Todos los pasivos devengados contabilizados para un subsidio o proyecto deben saldarse antes de cerrar el subsidio o el proyecto.

Si un pasivo devengado se basó en una estimación que necesita ajustarse, la explicación y el fundamento del ajuste deben suministrarse en el comprobante del libro diario general.

La persona encargada de la aprobación que corresponda debe firmar todos los asientos contables cuando se hagan ajustes o reversiones a los valores devengados existentes.

CRS STAFF

En Laos aún se entiende mal el tema de la invalidez y la discriminación es común. CRS trabaja con los aldeanos para fomentar la aceptación y garantizar que todos los niños tengan la oportunidad de recibir educación.

ETAPA 6.8.3 – PREPARAR Y MANTENER UN ANÁLISIS DETALLADO DE LOS PASIVOS DEVENGADOS

NOMBRE DE LA ETAPA	PREPARAR Y MANTENER UN ANÁLISIS DETALLADO DE LOS PASIVOS DEVENGADOS
Número de la etapa	6.8.3
Rol en la organización	Contador
Insumos	Análisis de las cuentas del mes anterior Revisión de la actividad del libro mayor del mes corriente
Productos	Análisis de las cuentas del mes corriente
Puntos de integración	Jefe de Finanzas
Resumen	Para contribuir al rastreo de los saldos de los gastos devengados, el Departamento de Finanzas debe preparar un análisis actualizado de las cuentas de los saldos de los gastos devengados al final de cada mes.

Debe prepararse un análisis detallado de las cuentas para cada tipo de devengo. Se recomienda que el análisis de las cuentas se actualice todos los meses y que cubra todo el año fiscal.

Los tipos de información que deben aparecer en el análisis de las cuentas para cada tipo de devengo son los siguientes:

- Descripción del devengo
- Parte a la cual se adeuda el pasivo
- Fundamento del devengo (cómo se calculó)
- Saldo del devengo al inicio del mes
- Adiciones a cada devengo (indicar el monto, el número y la fecha de la transacción) durante el mes
- Las reducciones realizadas a cada devengo (indicar el monto, el número y la fecha de la transacción) durante el mes
- Saldo del devengo al final del mes

El saldo mensual final informado en cada análisis de cuentas debe concordar con el saldo final de la cuenta correspondiente del libro mayor. El jefe de Finanzas debe revisar los análisis de las cuentas todos los meses para asegurarse de que se hayan preparado debidamente y aceptar los saldos del libro mayor.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.9 – CONTABILIDAD DE INGRESOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Esta sección se centra en los ingresos generados a partir de las contribuciones en efectivo, los subsidios en efectivo y las donaciones en especie. El tratamiento contable de los fondos recibidos variará dependiendo de si el donador ha puesto alguna condición especial a los fondos que ha proporcionado a la organización. Puede haber restricciones o requisitos respecto al uso de los fondos, el momento en el cual se gastan, informan u otras áreas. Se recomienda que una organización mantenga cuentas separadas para los diferentes tipos de fondos que espera recibir o para todo ingreso que espera generar. Esto hará que el proceso de análisis y generación de informes sea más fácil de manejar.

FLUJO DEL PROCESO

ETAPA 6.9.1 – CÓMO CONTABILIZAR LAS CONTRIBUCIONES EN EFECTIVO

NOMBRE DE LA ETAPA	CÓMO CONTABILIZAR LAS CONTRIBUCIONES EN EFECTIVO
Número de la etapa	6.9.1
Rol en la organización	Jefe de Finanzas
Insumos	Donación
Productos	Constancia de recibo de efectivo o acuse de recibo de la contribución (formulario o carta) Constancia de depósito bancario Comprobante del libro diario de recibos de efectivo
Puntos de integración	Personal de recaudación de fondos Director ejecutivo
Resumen	Las contribuciones se definen como transferencias incondicionales de activos de parte de un donador. *Incondicional* quiere decir que los activos inmediatamente pertenecen al destinatario, incluso si hay una restricción sobre el propósito para el cual se pueden usar o el momento en que estarán disponibles para usarlos en el futuro.

Las siguientes están entre las características típicas de las contribuciones en efectivo:

- No hay un acuerdo asociado, aparte de cumplir el propósito específico del donador (de existir alguno)
- No existe responsabilidad contractual para devolver los fondos
- No se requieren informes financieros formales
- El financiamiento normalmente se recibe de fuentes privadas, generalmente no de entidades públicas

Una contribución en efectivo se contabiliza en un comprobante de recibo de efectivo. El asiento de contabilidad que el Departamento de Finanzas debe hacer para contabilizar una contribución en efectivo es como sigue:

- Debitar la cuenta bancaria
- Acreditar la cuenta de ingreso por contribuciones

ETAPA 6.9.2 – CÓMO CONTABILIZAR EL INGRESO POR SUBSIDIOS

NOMBRE DE LA ETAPA	CÓMO CONTABILIZAR EL INGRESO POR SUBSIDIOS
Número de la etapa	6.9.2
Rol en la organización	Jefe de Finanzas Funcionarios encargados del proyecto
Insumos	Acuerdo del subsidio
Productos	Constancia de depósito bancario Confirmación de transferencia bancaria entrante
Puntos de integración	Colaboración con donadores, funcionarios encargados del proyecto, destinatarios secundarios de los subsidios
Resumen	Los subsidios, que también se conocen con el nombre de concesiones (incluidas las concesiones secundarias) o los acuerdos cooperativos, son arreglos mediante los cuales la organización tiene una relación contractual de financiamiento en la que un donador proporciona respaldo financiero a cambio de la entrega de los servicios específicos de un programa por parte de la organización o un beneficiario secundario de la concesión.

Las organizaciones normalmente tienen que realizar las siguientes actividades para solicitar y recibir subsidios:

- Firmar un acuerdo con el donador y aceptar sus términos y condiciones específicos
- Presentar un presupuesto desglosado para la aprobación del donador
- Devolver al donador los fondos que no se gasten
- Presentar informes financieros formales al donador
- Cumplir con las reglamentaciones o requisitos del donador aplicables a la administración de la concesión

El ingreso por subsidios debe contabilizarse cada mes durante el cual la organización incurra en gastos razonables, permisibles y que se puedan asignar a la concesión. Los pasos que normalmente se siguen son los siguientes:

1. El financiamiento de un subsidio recibido por adelantado debe contabilizarse como un pasivo al donador cuando se recibe.
    a. Debitar el efectivo
    b. Acreditar los subsidios por pagar
2. Cuando sea razonable, se incurre en un gasto permisible.
    a. Debitar el gasto
    b. Acreditar el efectivo
3. Al menos una vez al mes, cuando se incurra en gastos contra la concesión, el ingreso por subsidio debe reconocerse y el pasivo, reducirse.
    a. Debitar los subsidios por pagar
    b. Acreditar el ingreso por subsidio

Cada mes, el jefe de Finanzas debe conciliar el efectivo total recibido del donador con el ingreso contabilizado contra el subsidio y el pasivo pendiente al donador del subsidio.

ETAPA 6.9.3 – CÓMO CONTABILIZAR LAS CONTRIBUCIONES EN ESPECIE

NOMBRE DE LA ETAPA	CÓMO CONTABILIZAR LAS CONTRIBUCIONES EN ESPECIE
Número de la etapa	6.9.3
Rol en la organización	Jefe de Finanzas
Insumos	Donaciones Documentos que respaldan el valor asignado a la donación
Productos	Comprobante del libro diario general
Puntos de integración	Colaboración con los donadores, funcionarios encargados de los proyectos, recaudadores de fondos, director ejecutivo
Resumen	El ingreso por especie se define como la donación de bienes o servicios por parte de una organización que no requiere ningún tipo de pago a cambio.

La contabilidad de las donaciones en especie puede ser compleja. La organización tiene que comprender plenamente la complejidad y los asientos contables adecuados para contabilizar las donaciones en especie en el libro mayor. Además, existe la necesidad de comprender las leyes locales, las reglamentaciones del donador, si corresponde, y las prácticas de contabilidad aceptadas para los bienes básicos no distribuidos cuando la agencia donadora ya contabilizó el ingreso.

1. Las donaciones en especie recibidas por una organización normalmente son valoradas y contabilizadas en el libro mayor como un ingreso. La valoración de los bienes y servicios puede obtenerse del donador o la organización puede llevar a cabo un análisis de mercado para poner un valor al artículo o a los servicios recibidos.

2. Cuando se concluya la valoración de una donación en especie sin restricciones, el Departamento de Finanzas debe contabilizar el siguiente asiento para la donación en el libro mayor:
   a. Debitar la cuenta adecuada de inventario, activo fijo o gasto
   b. Acreditar el ingreso en especie

3. Si una cuenta de inventario se debita cuando se reciben los bienes, debe haber un sistema para documentar la disminución del inventario cuando los bienes se sacan del inventario para que la organización los utilice o distribuya a los beneficiarios. El asiento de contabilidad para la disminución de los artículos del inventario que se compraron con fondos provenientes de una fuente distinta al subsidio es como sigue:
   a. Debitar el gasto
   b. Acreditar el inventario

4. En el caso de los proyectos financiados con subsidios, cuando se reciben bienes se debe contabilizar el siguiente asiento:
   a. Debitar la cuenta adecuada de inventario, activo fijo o gasto
   b. Acreditar el subsidio por pagar

5. En el caso de los proyectos financiados con subsidios, cuando los bienes en inventario se usan o distribuyen, los asientos tienen que ser como sigue:
   a. Debitar el gasto
   b. Acreditar el inventario
   c. Debitar el subsidio por pagar
   d. Acreditar el ingreso por subsidio

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.10 – PROCESAMIENTO DE LA NÓMINA

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

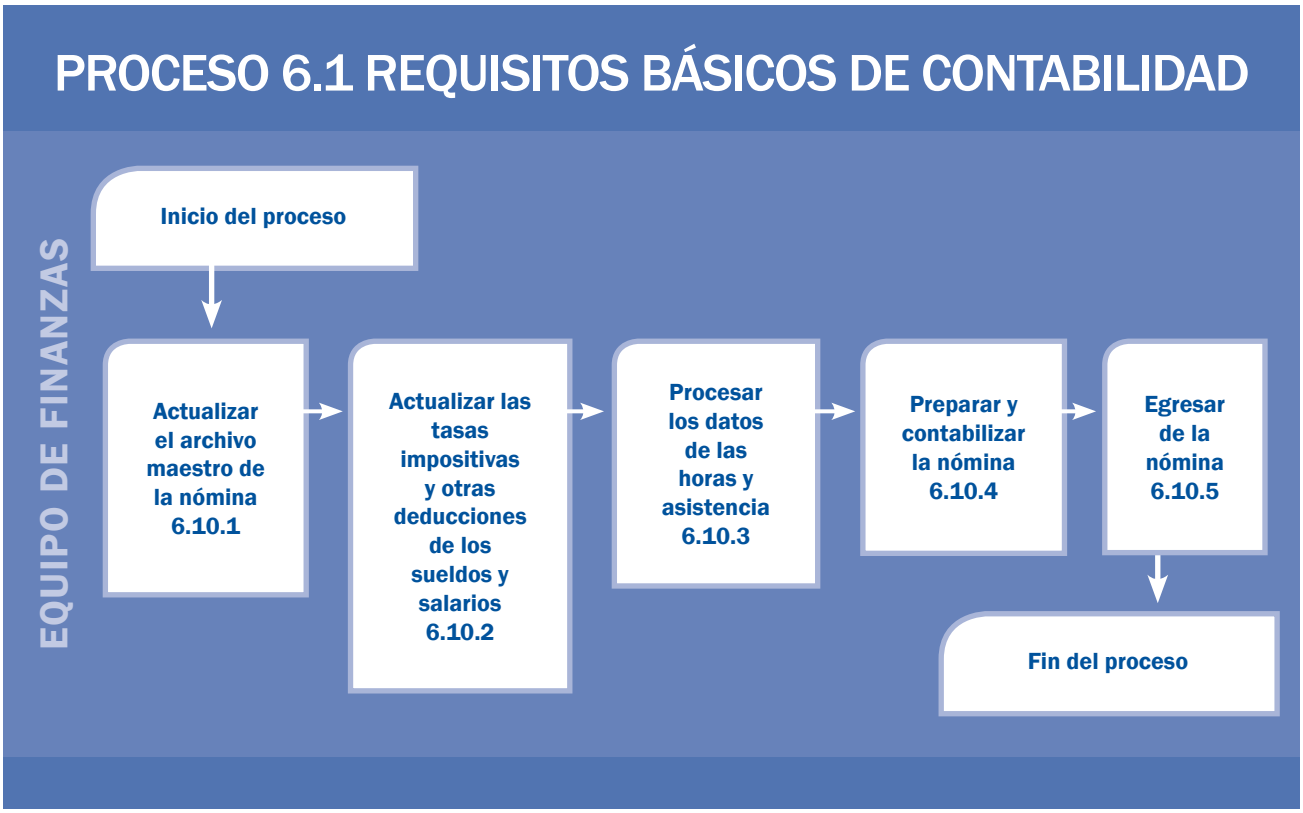
La nómina se compone de todos los sueldos, salarios, bonificaciones, beneficios en efectivo y deducciones de los empleados. La función de nómina también incluye el procesamiento de todas las hojas de registro de las horas trabajadas y los documentos para informarlas. Un empleado debe conservar todos los registros relativos a la nómina. Dichos registros incluyen historiales de sueldos y salarios y todas las deducciones de sueldos y salarios para los períodos estipulados por las leyes y las prácticas comerciales estándares.

Las siguientes son las características principales de un sistema de nómina:

- Los registros maestros de sueldos se mantienen para todos los empleados. Esos registros muestran las tasas de paga actual, las asignaciones y las deducciones obligatorias y voluntarias.
- El Departamento de Finanzas prepara tanto la nómina como los comprobantes de paga o avisos de paga usando la información recibida del Departamento de Recursos Humanos.
- Los empleados regulares a tiempo completo deben ser pagados con cheque o transferencia bancaria.
- Los empleados temporales pueden ser pagados en efectivo si la gerencia lo aprueba.

La función de nómina debe ser independiente de la función de Recursos Humanos. Debido a la naturaleza sensible y confidencial de la nómina, debe administrarse con debido cuidado y diligencia.

FLUJO DEL PROCESO



ETAPA 6.10.1 – ACTUALIZAR EL ARCHIVO MAESTRO DE LA NÓMINA

NOMBRE DE LA ETAPA	ACTUALIZAR EL ARCHIVO MAESTRO DE LA NÓMINA
Número de la etapa	6.10.1
Rol en la organización	Contador o encargado de la nómina
Insumos	Formulario de acción de personal
Productos	Archivo maestro de la nómina actualizado
Puntos de integración	Recursos Humanos
Resumen	La primera actividad en el ciclo de la nómina implica actualizar el archivo maestro de la nómina en colaboración con el Departamento de Recursos Humanos para reflejar los diferentes tipos de cambios en la nómina. Estos incluyen empleados nuevos, despidos, cambios en la condición del empleo o tasas de paga, cambios en las deducciones discrecionales o voluntarias y cambios en los números de las cuentas bancarias.

El Departamento de Finanzas debe anotar lo siguiente cuando actualice los archivos de la nómina:

- Para cada empleado, se mantiene un registro maestro del sueldo. Este sirve como un registro permanente de los datos a ser incluidos en la nómina mensual y es un archivo adicional a los archivos de personal que mantiene para todos los empleados el Departamento de Recursos Humanos.
- Finanzas recibe los cambios a los registros permanentes de los empleados de parte de Recursos Humanos en un formulario maestro aprobado de corrección de registros de sueldos. A menudo, este formulario se llama “acción de personal”. Los formularios de acción de personal son emitidos cada vez que hay un cambio en la condición del empleo o en las deducciones del empleado.
- Es importante que todos los cambios en la nómina se ingresen de manera oportuna y se reflejen en el período de pago apropiado.
- Cada período de pago, el archivo maestro de nómina debe conciliarse con los archivos de personal del Departamento de Recursos Humanos de cada empleado.
- Finanzas debe proporcionar a Recursos Humanos una fecha de corte para el envío de los avisos de ajuste de sueldos, de modo que haya suficiente tiempo para procesarlos en la nómina actual.

ETAPA 6.10.2 – ACTUALIZAR LAS TASAS IMPOSITIVAS Y OTRAS DEDUCCIONES DE LOS SUELDOS Y SALARIOS

NOMBRE DE LA ETAPA	ACTUALIZAR LAS TASAS IMPOSITIVAS Y OTRAS DEDUCCIONES DE LOS SUELDOS Y SALARIOS
Número de la etapa	6.10.2
Rol en la organización	Contador o encargado de la nómina
Insumos	Avisos de impuestos Formularios de acción de personal Memorandos de Recursos Humanos (Administración)
Productos	Registro de la nómina Archivo maestro de la nómina actualizado
Puntos de integración	Externos: autoridad local de ingresos Internos: Recursos Humanos y Departamento de Administración
Resumen	La segunda actividad en el ciclo de la nómina es actualizar la información sobre tasas impositivas y otras deducciones. El Departamento de Finanzas hace estos cambios cuando recibe un aviso de cambios en las tasas impositivas y otras deducciones de nómina.

Los avisos pertinentes a las deducciones de sueldos y salarios provienen de fuentes externas e internas. Los avisos pertinentes externos sobre cambios en las tasas impositivas normalmente provienen de las autoridades reglamentarias locales. Se recomienda que la organización procure la opinión de un profesional sobre la aplicación de los impuestos de nómina. Los avisos pertinentes a otras deducciones generalmente provienen del Departamento de Recursos Humanos o de Administración de la organización y consisten en formularios de acción de personal (si están dirigidos a uno o más empleados específicos) o memorandos oficiales (si afectan a todos los empleados o a ciertas clases de empleados). Estas entradas se usan para actualizar el archivo maestro de la nómina.

ETAPA 6.10.3 – PROCESAR LOS DATOS DE LAS HORAS TRABAJADAS Y LA ASISTENCIA

NOMBRE DE LA ETAPA	PROCESAR LOS DATOS DE LAS HORAS TRABAJADAS Y LA ASISTENCIA
Número de la etapa	6.10.3
Rol en la organización	Contador o encargado de la nómina
Insumos	Hojas de registro de las horas trabajadas de los empleados
Productos	Distribución laboral Registro de la nómina
Puntos de integración	Departamentos o jefes de unidades
Resumen	El tercer paso en el ciclo de nómina es procesar los datos de las horas trabajadas y la asistencia de cada empleado.

RICK D'ELIA PARA CRS

En Brasil una mujer preparar una orden de tiras de yuca para una cliente hambrienta en una tienda de un grupo de mujeres del lugar.

Se recomienda que el procesamiento de las hojas de registro de las horas trabajadas lo haga el Departamento de Finanzas. Si la función la lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos de la organización de conformidad con las prácticas o los requisitos reglamentarios locales, el empleado que desempeña la función no debe participar en otras tareas relacionadas con la nómina.

La organización debe tener un sistema de control de la entrada y salida del trabajo de los empleados para rastrear los sueldos y salarios que se cargan a los proyectos. Muchos donadores requieren el uso de hojas de registro de horas trabajadas individuales para documentar el tiempo del empleado que se carga a sus concesiones. Esta sección se ha elaborado bajo la premisa de que la organización requiere hojas de registro de las horas trabajadas individuales.

Como mínimo, la siguiente información debe aparecer en la hoja de registro de las horas trabajadas:

- Nombre del empleado (primer nombre y apellido)
- Número de identificación del empleado
- Actividades asignadas durante el período de pago (se pueden usar códigos numéricos para este fin)
- Horas trabajadas por día
- Tiempo libre pagado (por ejemplo, vacaciones o días feriados)
- Firma del empleado
- Firma del supervisor del empleado
- Fechas durante las cuales se realizó la actividad informada

Cada empleado debe presentar una hoja de registro de las horas trabajadas por cada período de pago usando el formulario estándar de la organización. La hoja de registro de las horas trabajadas debe enviarse al supervisor inmediato del empleado para ser aprobada, y luego el supervisor debe enviarla al empleado que procesa las hojas de registro de las horas trabajadas. La preparación de las hojas de registro de las horas trabajadas y el proceso de presentación puede ser manual o automatizado.

La hoja de registro de las horas trabajadas debe cumplir con las siguientes normas:

1. Debe mostrar el resultado de la actividad real del empleado que informa.
2. Todas las horas trabajadas por el empleado y todas las actividades relacionadas con el trabajo en el cual participó el empleado deben informarse en la hoja de registro de las horas trabajadas.
3. Si la práctica de la organización es presentar las hojas de registro de las horas trabajadas mediante un sistema manual, la hoja de registro de las horas trabajadas debe hacerse con tinta y el empleado que informa debe firmarla y fecharla.
4. Debe prepararse de manera coherente con el período de pago del empleado, pero no menos de una vez al mes. (Vea el siguiente ejemplo).

Para que haya tiempo para procesar la hoja de registro de las horas trabajadas y la nómina, el período de informe de la hoja de registro de las horas trabajadas para los empleados asalariados debe tener un punto de corte fijado antes de que termine el período de la nómina, ya que a los empleados asalariados normalmente se les paga al corriente. Puesto que la paga de los empleados que trabajan por horas depende de las horas que trabajan, a los empleados que trabajan por horas generalmente se les paga con retraso. Por consiguiente, las fechas de corte de las hojas de registro de las horas trabajadas para los empleados asalariados y los empleados por hora puede ser distinta.

EJEMPLO HOJA DE REGISTRO DE HORAS TRABAJADAS CON FECHA DE CORTE PARA EMPLEADOS ASALARIADOS

En este ejemplo, se supone lo siguiente:

- A los empleados asalariados se les paga mensualmente los días 13 del mes calendario.
- El período de pago llega hasta el final del mes calendario.
- Se necesitan cinco días laborales para procesar las hojas de registro de las horas trabajadas y preparar la nómina.
- Los empleados reciben regularmente la instrucción de que la fecha de corte de sus hojas de registro de horas trabajadas es el 23 de cada mes calendario.

En este caso, la distribución laboral (gastos de sueldo bruto cargados a cada centro de costos) para el período de la hoja de registro de horas trabajadas que va del 24 de octubre al 23 de noviembre será la base de la nómina mensual para los empleados asalariados para el mes que termina el 30 de noviembre. Los sueldos brutos según la distribución laboral para el mes del informe que termina el 23 de noviembre deben concordar con la nómina mensual bruta para el mes que termina el 30 de noviembre.

ETAPA 6.10.4 – PREPARAR Y CONTABILIZAR LA NÓMINA

NOMBRE DE LA ETAPA	PREPARAR Y CONTABILIZAR LA NÓMINA
Número de la etapa	6.10.4
Rol en la organización	Contador o encargado de la nómina
Insumos	Hojas de registro de las horas trabajadas de los empleados
Productos	Registro de la nómina Asiento del libro diario general
Puntos de integración	N/A
Resumen	El cuarto paso en el ciclo de la nómina es la preparación de la nómina. Cada nómina debe estar documentada en un informe conocido como registro de nómina, el cual contiene los nombres de los empleados pagados durante el período y sus tasas de paga, paga bruta, deducciones de nómina y paga neta.

La nómina se resume para todos los empleados de la manera siguiente:

1. Los gastos de sueldos y salarios, la porción del empleador correspondiente a los impuestos de la nómina y otros beneficios y las bonificaciones se suman por centro de costos u otro código de cargo.
2. La paga neta del empleado se suma por tipo de pago (p. ej., pagos bancarios, efectivo o cheques).
3. Las deducciones de nómina se calculan para la remesa subsiguiente a las partes apropiadas.

Entonces, se prepara un asiento contable para contabilizar los sueldos y salarios. La distribución del gasto en sueldos y salarios para los diferentes departamentos y proyectos de la organización tal como aparecen en el asiento contable debe concordar con la distribución de los cargos de horas en las hojas de registro de las horas trabajadas de los empleados.

Para garantizar la precisión, la paga bruta para el período de pago corriente debe conciliarse con la del período anterior usando un formulario de conciliación estándar.

Una vez realizada la conciliación, el registro de nómina, los resúmenes de la nómina, el formulario de conciliación de la nómina y el asiento contable de los sueldos y salarios son enviados al nivel gerencial apropiado para su aprobación.

El Departamento de Finanzas debe contabilizar pasivos por las cantidades retenidas y pagar los montos adeudados de conformidad con las fechas límites obligatorias.

ETAPA 6.10.5 – EGRESAR LA NÓMINA

NOMBRE DE LA ETAPA	EGRESAR LA NÓMINA
Número de la etapa	6.10.5
Rol en la organización	Contador o encargado de la nómina
Insumos	Documentos aprobados
Productos	Asientos de egreso de efectivo, cheques o pagos de nómina a los empleados y beneficiarios pertinentes
Puntos de integración	Autoridades que aprueban, contador o encargado de las cuentas por pagar, cajero, empleados
Resumen	El paso final en el ciclo de la nómina es el egreso de la paga neta a los empleados y el pago de las cantidades retenidas a las partes pertinentes.

El proceso de egreso de la nómina supone la realización de las siguientes tareas:

1. Una vez que el registro de la nómina, el resumen de la nómina, el formulario de conciliación de la nómina y el asiento del libro diario general para los sueldos y salarios hayan sido aprobados, esos documentos se entregan a los empleados designados para que preparen los pagos de los empleados y los beneficiarios pertinentes de las deducciones salariales, donde corresponda.
2. Los comprobantes de egreso de efectivo se preparan para respaldar el pago de las remuneraciones y las deducciones.
    a. Para aquellos empleados a quienes se les paga en efectivo, se emite un cheque para ser cobrado con el cajero y efectuar el pago.
    b. Para aquellos empleados a quienes se les paga con cheque, se preparan cheques individuales a nombre de los respectivos empleados.
    c. Si la organización no tiene una cuenta bancaria combinada, puede ser necesario emitir varios cheques a aquellos empleados cuyos sueldos hayan sido cargados a más de una concesión de donador.
    d. Para aquellos empleados a quienes se les debe pagar mediante transferencia bancaria, se prepara una solicitud de transferencia, se aprueba y se envía al banco pertinente.
    e. Se hace una solicitud de pago individual para cada tipo de deducción de nómina que deba pagarse a un tercero externo.

- Los cheques y las solicitudes de transferencia bancaria, junto con los respectivos comprobantes de egreso de efectivo, se envían entonces a la persona designada para firmar cheques y aprobar los comprobantes para fines de firma.
- Después de que se hayan firmado los comprobantes de egreso, los cheques y las solicitudes de transferencia bancaria (si corresponde), se envían a los empleados designados y se desembolsa la nómina de la manera siguiente:
    a. En el caso de los empleados a los que se les paga en efectivo, el empleado designado de Finanzas, quien recibe una boleta de pago firmada de cada empleado como acuse de recibo de la paga, distribuye los pagos netos.
    b. En el caso de los empleados a los que se les paga con cheque, se recomienda, con fines de control, que los cheques de nómina sean distribuidos por personal designado distinto a los encargados de preparar la nómina y los supervisores inmediatos de los empleados. Los empleados deben firmar para acusar recibo de su paga neta.
    c. En el caso de los empleados a los que se les paga mediante transferencia bancaria, se emite una orden al banco con los resúmenes de los pagos y los números de las cuentas bancarias personales de los empleados.
    d. En el caso de la ausencia de algún empleado a quien se le paga en efectivo o con cheque, los montos no distribuidos deben devolverse al Departamento de Finanzas para guardarlas en una caja fuerte hasta que se distribuyan. Para fines de control, el efectivo o los cheques deben ser devueltos a un empleado designado distinto al encargado de la nómina. La entrega del efectivo o los cheques debe hacerse directamente a los empleados una vez que presenten los documentos de identificación indicados, no a los supervisores de los empleados.
    e. Para los pagos efectuados para cancelar las deducciones salariales (PAYE), los cheques se envían por correo postal o se distribuyen a quienes corresponda y las transferencias bancarias se realizan por los empleados designados.
    f. Todos los empleados deben recibir comprobantes de pago con cada paga. El comprobante de pago debe mostrar la paga bruta del empleado, las deducciones de nómina desglosadas y la paga neta.
    g. Dada la naturaleza confidencial de la información de la nómina, después que se hayan pagado los sueldos y salarios, el registro de la nómina y todos los demás documentos de respaldo deben guardarse en un archivo seguro, sin el comprobante de nómina relacionado.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.11 – ASIGNACIÓN DE COSTOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Los costos compartidos son aquellos en los que se incurre con un propósito común, pero que no se pueden asignar directamente a ningún proyecto, departamento, producto ni segmento del negocio en particular. La asignación de costos es el proceso de distribución de los costos compartidos a los proyectos adecuados. Asignar los gastos a los proyectos de una manera coherente proporciona a la gerencia el costo total de cada proyecto que se está ejecutando. Para que esta información sea útil, la gerencia necesita que los costos se carguen a los proyectos usando una metodología que sea coherente y racional. La metodología de asignación de costos que se trata en esta sección se concentrará en la asignación de costos en el contexto de la gestión de proyectos.

El objetivo de la asignación de costos es cargar los gastos a los proyectos en función del beneficio que recibe cada proyecto del gasto en que se ha incurrido. Usar un método sistemático documentado para asignar los costos compartidos asegura que cada donador cubrirá la “parte que le corresponde” de los gastos asignables. Asignar costos compartidos también ayuda a mejorar la gestión del proyecto y la administración de los recursos a través de una distribución justa y razonable de los costos operativos asignables a todas las fuentes de financiamiento.

FLUJO DEL PROCESO

ETAPA 6.11.1 – DEFINIR Y DESARROLLAR UNA METODOLOGÍA DE ASIGNACIÓN DE COSTOS

NOMBRE DE LA ETAPA	DEFINIR Y DESARROLLAR UNA METODOLOGÍA DE ASIGNACIÓN DE COSTOS
Número de la etapa	6.11.1
Rol en la organización	Finanzas Gerencia Programas
Insumos	Definir los factores generadores de costos
Productos	Metodología documentada de asignación de costos
Puntos de integración	Gerencia Gestión del subsidio
Resumen	Un sistema eficaz de asignación de costos permite a la organización determinar con mayor precisión las necesidades de presupuesto del programa. Esto ayudará a cumplir con las políticas, los procedimientos y las reglamentaciones de los donadores, y ayudará a mantener un sistema de contabilidad coherente, razonable y confiable.

No existe una regla estricta para asignar costos compartidos a los proyectos. Debe aplicarse la lógica y justificar los criterios escogidos. Los mejores "generadores de costos" son aquellos que pueden vincular estrechamente el costo en que se ha incurrido con el beneficio que recibe un proyecto. Por ejemplo, para asignar los sueldos del personal de apoyo a los proyectos, se podría utilizar el número de empleados que trabaja en cada proyecto. Para prorratear el costo del alquiler de la oficina, el espacio que ocupa el personal de proyectos asignado a cada proyecto es un factor de asignación razonable. Sea cual sea el método escogido, debe ser justo y estar justificado y, una vez establecido, debe aplicarse de manera coherente.

Los siguientes pasos son esenciales para poner en práctica una metodología de asignación de costos:

1. Definir los generadores de costos: La "parte que le corresponde" habitualmente se calcula mediante la definición de un generador de costos. Un generador de costos es una actividad que hace que se produzca un costo. Esto varía dependiendo de los tipos de costos en los cuales se incurre. Los generadores de costos tienen una causa y un efecto directos en el costo. A continuación se presentan algunos ejemplos de generadores de costos:

- Mano de obra directa u horas/máquina
- Camas ocupadas
- Número de empleados de la organización que trabajan en un proyecto
- Número de centros de costo
- Monto de gastos de un proyecto
- Costos del personal del proyecto
- Cantidad de espacio utilizado por un departamento
- Número de beneficiarios de cada proyecto
- Consumo real, p. ej., kilómetros recorridos o fotocopias sacadas

2. Determinar los costos que la organización considera comunes y que deben asignarse usando una metodología de asignación de costos. Algunos ejemplos de costos comunes que normalmente benefician a varios proyectos son las facturas de los servicios públicos, los suministros de oficina, el alquiler de la oficina y los sueldos del personal administrativo.

3. Establecer un sistema auditable para determinar los costos compartidos y cómo explicarlos.

4. Desarrollar una política escrita que incorpore los conceptos de asignación.

5. Utilizar los métodos de asignación de costos descritos en la política de manera coherente durante todo el año.

6. Basar las fórmulas de asignación de costos en datos reales actuales. Las fórmulas de asignación de costos deben actualizarse todos los meses para garantizar que los cargos asignados a cada proyecto reflejen con precisión lo que sucedió ese mes.

ETAPA 6.11.2 –PROCESAMIENTO DE LA ASIGNACIÓN DE COSTOS AGRUPADOS

NOMBRE DE LA ETAPA	PROCESAMIENTO DE LA ASIGNACIÓN DE COSTOS AGRUPADOS
Número de la etapa	6.11.2
Rol en la organización	Finanzas Gerencia Programas
Insumos	Crear agrupaciones Recopilar información sobre los generadores de costos Asignar costos
Productos	El proyecto recibe una parte justa de los costos compartidos
Puntos de integración	Administración Administración de flota
Resumen	Aunque se pueden aplicar coeficientes de asignación a nivel de la transacción, se recomienda encarecidamente usar el método de agrupaciones y asignar los costos compartidos al final de un período contable. En el método de agrupación, todos los gastos correspondientes se cargan a uno o más centros de costos en el momento en que se procesan inicialmente.

1. Finanzas establece las agrupaciones para asignaciones predeterminadas en el sistema financiero.
2. Los costos que benefician a todos los proyectos se cargan siempre a la agrupación apropiada a lo largo del mes.
3. Finanzas recopila la información de los generadores de costos a partir del personal y los departamentos responsables al final del mes.
4. Al final del mes, los costos agrupados son asignados a diferentes proyectos o departamentos usando criterios predeterminados.
5. El jefe de Finanzas debe garantizar que todos los gastos agrupados sean asignados, de modo que el saldo de cada agrupación sea cero al final de cada mes.

Asignación de gastos de vehículos

El generador de costos más lógico para los gastos de los vehículos es la distancia recorrida para administrar cada proyecto o departamento que no sea de apoyo en un período determinado. Usando esta metodología, deben mantenerse bitácoras en los vehículos para anotar las distancias recorridas para cada proyecto o departamento que no sea de apoyo. La distancia recorrida debe resumirse al final

de un período de informe por proyecto o por departamento que no sea de apoyo. La relación entre la distancia recorrida por cada proyecto o departamento que no sea de apoyo y la distancia total recorrida será la base para la asignación de los gastos de los vehículos.

Las distancias recorridas con fines de apoyo general y aquellas que no estén asociadas con uno o más proyectos específicos deben excluirse del total de kilómetros recorridos. Si la organización permite a los empleados usar sus vehículos con fines personales, esos kilómetros también deben excluirse del total de kilómetros recorridos, y se les debe facturar a los empleados por el uso de los vehículos a la tarifa definida. Las facturaciones por el uso personal de los vehículos deben contabilizarse antes de que se produzca la asignación del gasto mensual del vehículo.

Ejemplo: La organización X anota todos sus costos de combustible, seguro y mantenimiento de vehículos en un mes determinado para su flota de vehículos, el cual totaliza US$ 4.203. Los siguientes totales de kilómetros consolidados se extraen de las bitácoras de los vehículos:

PROYECTO	KILÓMETROS RECORRIDOS
Proyecto 1	1.856
Proyecto 2	678
Proyecto 3	2.789
Proyecto 4	953
Total	6.276

Esto significa que el costo por kilómetro es de US$ 0,67 (US$ 4.203 ÷ 6.276 kilómetros). Según este cálculo, se debería cargar a cada proyecto la parte que le corresponde que aparece a continuación y el saldo de agrupación sería igual a cero después de procesar la asignación:

PROYECTO	ASIGNACIÓN	CÁLCULO
Proyecto 1	$1.243	1.856 x $,67
Proyecto 2	454	678 x $,67
Proyecto 3	1.868	2.789 x $,67
Proyecto 4	638	953 x $,67
Total	$4.203	

Asignación de costos de respaldo

Se podrían utilizar varios generadores de costos; esta sección ofrece ejemplos de dos métodos. Es responsabilidad de la organización escoger el generador de costos más apropiado para su cartera de programas, de manera que la asignación se produzca a partir de un cálculo justo y razonable y sea compatible con el apoyo recibido.

Situación 1: Uso de cuentas de beneficiarios

La organización Y ofrece servicios médicos; cada proyecto presta servicios a un grupo objetivo de beneficiarios. Usando el número de beneficiarios como generador de costos, la organización calcula el número total de beneficiarios de cada proyecto durante el mes y su porcentaje en relación al total de beneficiarios que recibieron servicios de todos los proyectos. El costo de respaldo total del mes (para el personal de Finanzas, costos de tecnología de la información, etc.) de US$ 14.789 se multiplica por el cálculo de los beneficiarios.

PROYECTO	NÚMERO DE BENEFICIARIOS	% DE BENEFICIARIOS TOTALES
Proyecto 1	478	11%
Proyecto 2	1.267	28%
Proyecto 3	2.567	56%
Proyecto 4	234	5%
Total	4.546	100%

Según este cálculo, se debe cargar a cada proyecto la parte que le corresponde, y el saldo de la agrupación sería igual a cero después de procesar la asignación, de la siguiente forma:

PROYECTO	ASIGNACIÓN	CÁLCULO
Proyecto 1	$1.627	$14.789 x 11%
Proyecto 2	4.141	$14.789 x 28%
Proyecto 3	8.282	$14.789 x 56%
Proyecto 4	739	$14.789 x 5%
Total	$14.789	

DAVID SNYDER/CRS

El equipo de pacificación de CRS brinda capacitación sobre resolución de conflictos a líderes tradicionales en la comunidad devastada por la guerra de Tumbulo, cerca de Cubal, Angola.

Situación 2: Uso de gastos directos

La organización Z ejecuta programas de justicia y paz y ha decidido que los gastos directos mensuales de cada proyecto determinen sus costos de respaldo. Usando los gastos directos como generadores de costos, la organización calcula el total de los gastos directos, neto de exclusiones[1], para cada proyecto a final del mes. Al final del mes, los gastos directos de cada proyecto se dividen por el total de gastos de todos los proyectos para calcular la parte de los costos de respaldo que le corresponde al proyecto y aplicárselo a este.

La organización Z contabiliza todos los costos de respaldo que benefician a todos los proyectos en la agrupación de costos de respaldo durante el mes y, al final del mes, tiene un total de US$ 11.231. Los siguientes costos directos fueron cargados a cada proyecto durante el mes:

PROYECTO	COSTOS DIRECTOS DEL MES	% DEL COSTO DIRECTO TOTAL
Proyecto 1	$22.789	46%
Proyecto 2	18.750	38%
Proyecto 3	7.678	16%
Total	$49.217	100%

Cada proyecto toma la parte que le corresponde de los costos de respaldo de ese mes multiplicando el total de costos de respaldo por el porcentaje del proyecto de los costos directos totales. Según este cálculo, a cada proyecto se le carga la parte que le corresponde y el saldo de la agrupación sería igual a cero después de procesar la asignación, de la siguiente manera:

PROYECTO	ASIGNACIÓN	CÁLCULO
Proyecto 1	$5.166	$11.231 x 46%
Proyecto 2	4.268	$11.231 x 38%
Proyecto 3	1.797	$11.231 x 16%
Total	$11.231	

Asignación de gastos de ocupación

El generador de costos más lógico para asignar los gastos de ocupación (p. ej., alquiler de oficina, electricidad, agua, etc.) es el espacio de la oficina que ocupa

1 Si se elige este método la organización debe determinar el tipo de gastos, si los hay, que deben ser excluidos normalmente de los gastos directos cuando la asignación de apoyo tenga un costo. El tipo de gastos que la organización decida excluir debe incluirse en las normas de asignación de costos de la organización.

el personal asignado a cada proyecto. Usando esta metodología, la organización debe medir el espacio total de la oficina y calcular los metros cuadrados de áreas comunes[2], el espacio de la oficina que ocupa el personal de apoyo y el espacio de la oficina que ha sido asignado a los proyectos. El espacio correspondiente al área común y el que usa el personal de apoyo deben deducirse de la medición total del espacio de la oficina (conocido como base revisada).

El beneficio de cada proyecto se calcula dividiendo el espacio utilizado por el proyecto por la base revisada. El porcentaje resultante debe entonces aplicarse al total de gastos mensuales de ocupación, incluido el alquiler, la electricidad, el agua, el mantenimiento y la seguridad.

Un beneficio derivado de usar el método del espacio físico es que permite a la organización calcular el costo por metro cuadrado de la organización, lo cual ayuda en el proceso de elaboración del presupuesto. Una desventaja de usar el método del espacio físico es que parte del espacio podría usarse por más de un proyecto, lo cual complica los cálculos. Dependiendo del método escogido, la asignación de los costos compartidos requerirá actualizaciones frecuentes a medida que se comienza a usar nuevos fondos de proyectos, se cierran proyectos y se contratan nuevos empleados. La actualización de los cómputos de las asignaciones debe llevarse a cabo, como mínimo, trimestralmente.

Ejemplo: La organización X contabiliza todos los gastos de sus instalaciones (alquiler, servicios públicos, seguridad de la oficina, etc.) para un mes determinado en la agrupación de las instalaciones, lo cual hace un total de US$ 14.603. Las mediciones de la oficina son:

MEDICIONES DE LA OFICINA	
DESCRIPCIÓN DEL ÁREA	**TAMAÑO DEL ESPACIO DE OFICINA – METROS CUADRADOS**
Espacio común	18
Espacio del personal de apoyo	9
Proyecto 1	6
Proyecto 2	12
Proyecto 3	22
Total	67

2 Espacio no asignado como pasillos, baños, área de recepción y el lugar de almacenamiento general.

La organización calcula entonces la base revisada, excluyendo para ello el espacio común y el espacio que usa el personal de apoyo (el personal que no se carga directamente a un proyecto):

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA	TAMAÑO DEL ESPACIO DE OFICINA – METROS CUADRADOS	% DE LA BASE REVISADA TOTAL
Proyecto 1	6	15%
Proyecto 2	12	30%
Proyecto 3	22	55%
Total	40	100%

A cada proyecto se le asigna la parte que le corresponde de los costos de las instalaciones de ese mes multiplicando el total de los costos de respaldo por el porcentaje de la asignación de la base revisada de las instalaciones. Según este cálculo, a cada proyecto se le carga la parte que le corresponde y el saldo de la agrupación sería cero después de procesar la asignación:

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA	ASIGNACIÓN	CÁLCULO
Proyecto 1	$2.190	$14.603 x 15%
Proyecto 2	$4.381	$14.603 x 30%
Proyecto 3	$8.032	$14.603 x 55%
Total	$14.603	

Cómo hacer presupuestos para la asignación de costos

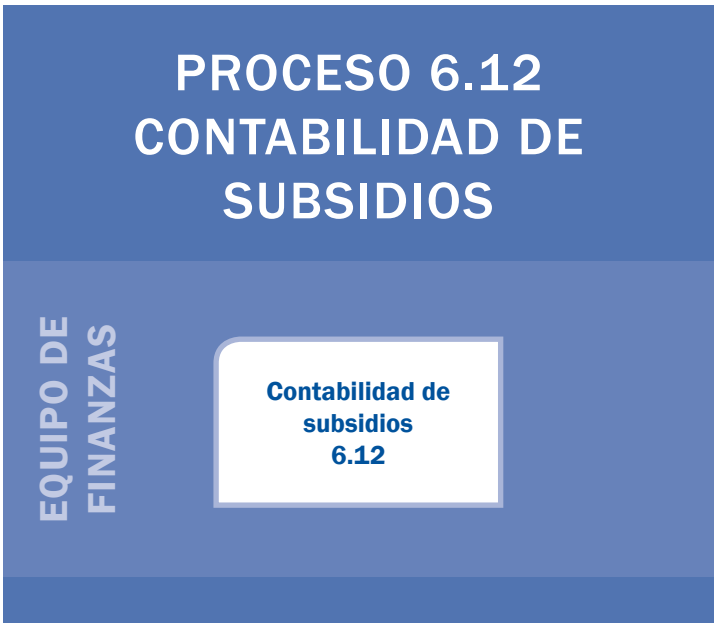
Los costos asignados deben incluirse en los presupuestos anuales de la organización. Se deben hacer estimaciones de los costos totales anuales de cada una de las agrupaciones para el año siguiente. Los costos agrupados reales del período precedente de 12 meses pueden usarse como punto de partida para la estimación, ajustados para reflejar los aumentos inflacionarios proyectados. Otros factores que podrían afectar las agrupaciones de costos o la asignación de los costos agrupados también deben tenerse en cuenta. Estos factores pueden incluir cambios en el tamaño, la estructura, la mezcla de proyectos o el financiamiento de la organización. Las estimaciones de los costos asignados también deben incluirse en todos los presupuestos de los subsidios cuando se presentan las propuestas a los donadores.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.12 – CONTABILIDAD DE SUBSIDIOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La contabilidad de subsidios implica revisar y cumplir con los términos y las condiciones estipulados en un acuerdo de subsidio y contabilizar el ingreso y los gastos en un libro mayor de la organización. Los subsidios, que también se conocen con el nombre de concesiones (incluidas las concesiones secundarias) o los acuerdos cooperativos, son arreglos mediante los cuales la organización tiene una relación contractual de financiamiento en la que un donador proporciona respaldo financiero a cambio de la entrega de los servicios específicos de un programa por parte de la organización o un beneficiario secundario de la concesión. Esta sección trata las principales funciones relacionadas con finanzas de los subsidios; no cubre la gestión de subsidios de modo más amplio de modo de incluir la supervisión programática.

FLUJO DEL PROCESO



ETAPA 6.12.1 – CONTABILIDAD DE SUBSIDIOS

NOMBRE DE LA ETAPA	CONTABILIDAD DE SUBSIDIOS
Número de la etapa	6.12.1
Rol en la organización	Funcionario encargado del proyecto Jefe de Finanzas
Insumos	Propuesta de subsidio Acuerdo de subsidio Presupuesto desglosado y narrativa del presupuesto
Productos	Informes financieros
Puntos de integración	Colaboración con el funcionario encargado del proyecto y el jefe de Finanzas
Resumen	La contabilidad de subsidios se define como un sistema de registros financieros, supervisión e informes sobre el uso de los recursos otorgados a una organización por una agencia donadora.

1. La propuesta

Una organización tendrá que presentar un presupuesto desglosado y una narrativa o justificación del presupuesto para respaldar las actividades descritas en la solicitud del subsidio.

2. Aprobación y acuerdo

Un donador emitirá una carta de notificación a su adjudicatario si aprueba la solicitud de financiamiento. La carta de notificación constituye la aprobación para retirar o solicitar fondos del donador. En algunos casos, el donador extiende un acuerdo y exige que el adjudicatario lo firme como prueba de la aceptación de los términos y condiciones de la concesión.

El Departamento de Finanzas de una organización debe familiarizarse con los términos y condiciones financieras del acuerdo, lo cual incluye el tratamiento de los intereses, el ingreso del programa, los requisitos de presentación de informes, los formatos de los informes y la frecuencia prevista de presentación de los informes financieros.

El Departamento de Finanzas debe conservar copias del acuerdo inicial y de todas las modificaciones subsiguientes al acuerdo.

Cuando los fondos del donador se subotorguen, los términos y condiciones enumerados en el acuerdo, incluidos los requisitos de presentación de informes, deben traspasarse al destinatario de nivel más bajo.

3. Implementación

Los fondos de un subsidio puestos a disposición con antelación por el donador deben contabilizarse como un pasivo en el libro mayor.

El ingreso del subsidio debe contabilizarse cada mes durante el cual la organización incurra en gastos razonables, permisibles y que se puedan asignar a la concesión. El ingreso contabilizado disminuirá el pasivo del subsidio creado durante el proceso de disposición del efectivo.

Los gastos financiados por el subsidio deben contabilizarse en el libro mayor de la organización. Cada transacción debe revisarse para garantizar que cumpla con los criterios establecidos en el reglamento del donador. Todos los gastos deben ser razonables, y permisibles, y deben documentarse debidamente.

Si la organización otorga subsidios secundarios a otros socios, las concesiones de los destinatarios secundarios serán emitidas a los socios. Una vez ejecutado, se debe archivar copias de los documentos de las concesiones otorgadas a los destinatarios secundarios, incluida toda modificación, en el Departamento de Finanzas. La organización debe hacer el asiento apropiado en el libro mayor para rastrear y supervisar los anticipos emitidos y los gastos liquidados de la siguiente forma:

- Cuando se emita un anticipo a un destinatario secundario, se contabilizará el siguiente asiento en el comprobante de egreso de efectivo:
  - Debitar la cuenta de anticipos del destinatario secundario (cuenta por cobrar)
  - Acreditar la cuenta de efectivo
- Cuando un destinatario secundario presente un informe de liquidación para los gastos que ha cargado al proyecto y la documentación haya sido revisada y verificada por el Departamento de Finanzas, este departamento contabilizará el siguiente asiento en el comprobante del libro diario general:
  - Debitar la cuenta de gastos
  - Acreditar la cuenta de anticipos del destinatario secundario

4. Informes

De conformidad con los términos del acuerdo con el donador, los requisitos de presentación de informes serán especificados en el acuerdo del subsidio. La organización tiene la obligación de presentar informes mensuales, trimestrales, semestrales o anuales y debe asegurarse de que reflejen sus gastos y los gastos de los adjudicatarios secundarios.

5. Cierre financiero de los subsidios

El acuerdo y las reglamentaciones del subsidio que rigen la concesión del donador estipulan los requisitos de cierre. Como mínimo, una organización tendrá que realizar las siguientes tareas durante el proceso de cierre financiero de un subsidio:

a. Revisar y asegurarse de que todos los gastos cargados a la concesión sean gastos permisibles y que se haya incurrido en esos gastos dentro del período de financiamiento del subsidio. Si se determina que algún costo es no permisible, se deberá reclasificar antes de cerrar el subsidio.
b. El jefe de Finanzas debe determinar si se ha incurrido en gastos válidos que no se hayan pagado todavía a la fecha de vencimiento del subsidio. De ser así, debe contabilizarse un gasto devengado en el libro mayor basado en un comprobante del libro diario general con la debida documentación de respaldo. El contador contabilizará un débito en la cuenta de gastos adecuada y un crédito en la cuenta de pasivos devengados. Cuando se efectúa el pago, se contabiliza una reversión a la cuenta de pasivo devengado en la forma de un débito al pasivo devengado y un crédito a la cuenta de efectivo.
c. Concilie el libro mayor con el registro de activos fijos y solicite la enajenación de todo activo fijo adquirido con fondos del subsidio.
d. Asegúrese de que el gasto total cargado a los fondos del subsidio en el libro mayor no exceda el monto total comprometido por el donador.
e. Elimine todos los asientos pendientes en el balance general del centro de costos del subsidio en el libro mayor.
f. Devuelva al donador los fondos no utilizados.
g. Presente un informe financiero al donador.

6. Auditorías específicas del subsidio

Algunos donadores pueden requerir auditorías externas de todas las actividades y los saldos de activos relacionados con sus concesiones. El propósito de este requisito es tener la seguridad de que sus fondos se protegieron debidamente, y que todos los cargos hechos contra sus concesiones cumplieron con los términos y las condiciones de los acuerdos de subsidios y con las reglamentaciones pertinentes.

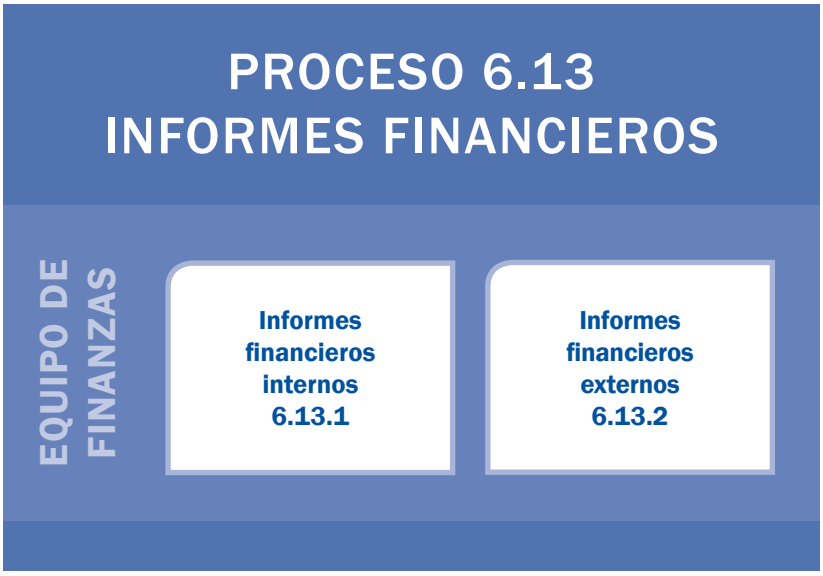
Como resultado de una auditoría específica de un subsidio, algunos gastos cargados al subsidio podrían cuestionarse o rechazarse. Los costos rechazados deben ser reclasificados en los gastos del subsidio, y el monto rechazado debe ser reembolsado al donador. Los costos cuestionados deben resolverse a satisfacción del auditor. Todo costo cuestionado que no pueda resolverse a satisfacción del auditor debe ser reclasificado en el subsidio y devolverse al donador.

PROCESO EMPRESARIAL DE FINANZAS 6.13 – INFORMES FINANCIEROS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El propósito de un sistema de generación de informes para la gerencia es consolidar la información financiera de modo que la gerencia y otras partes interesadas puedan supervisar periódicamente la situación financiera y las actividades de la organización. Esto se logra mediante la preparación de planes de trabajo y presupuestos que especifican los objetivos, resultados y costos deseados antes del inicio de cada año fiscal. Durante el año, los informes financieros permiten a la gerencia evaluar el progreso de la organización en relación con los objetivos planificados.

FLUJO DEL PROCESO



ETAPA 6.13.1 – INFORMES FINANCIEROS INTERNOS

NOMBRE DE LA ETAPA	INFORMES FINANCIEROS INTERNOS
Número de la etapa	6.13.1
Rol en la organización	Departamento de Finanzas Gerencia
Insumos	Resultados financieros
Productos	Estados financieros Balances de prueba Informes de comparación de presupuestos Estado del flujo de caja
Puntos de integración	Junta directiva Gerencia Personal del programa
Resumen	El Departamento de Finanzas debe proporcionar a la gerencia información financiera consolidada de modo que la situación financiera y las actividades de la organización puedan supervisarse periódicamente.

Los informes financieros deben prepararse bajo la dirección del jefe de Finanzas de la organización. El jefe de Finanzas o un funcionario equivalente deben revisar todos los informes antes de que se distribuyan. Se recomienda encarecidamente que la organización cree un comité de finanzas para revisar los informes financieros e incorporar los resultados informados en los procesos de toma de decisiones de la organización. Las definiciones de balance de prueba, declaración de actividades, estado de situación y estado del flujo de caja aparecen en el glosario en el apéndice de este capítulo.

Los siguientes informes deben prepararse mensual o trimestralmente según se indica, y distribuirse a todos los miembros del equipo de gestión ejecutiva de la organización y a los gerentes apropiados:

1. Balance de prueba (todos los meses)
2. Declaración de actividades: estado de resultados (todos los meses)
    a. Formato 1 – compara los ingresos y los gastos reales para el mes y lo que va del año con los ingresos y los gastos presupuestados para los períodos comparables. Esto es esencial.
    b. Formato 2 – compara los ingresos y los gastos reales para el mes y lo que va de año con los gastos reales del año anterior para los períodos comparables. Este paso es opcional, pero se recomienda.

3. Informes de comparación de presupuestos (todos los meses)
    a. Compara los gastos reales de cada centro de costos (departamento y proyecto) para el mes y lo que va de año por partida de gasto con los montos presupuestados para los mismos períodos.
    b. Debe prepararse un informe separado para cada centro de costos.
4. Estado de situación – balance general (todos los meses)
5. Un memorando que explica las principales variaciones entre los resultados reales y el desempeño presupuestado para el mes y lo que va del año (todos los meses)
6. Estado de flujo de caja (al menos trimestralmente y revisado por el equipo de gestión ejecutiva solamente)
7. Informes de comparación presupuestaria desde el inicio a la fecha actual para todos los proyectos financiados con el subsidio (al menos trimestralmente)
    a. Se entrega a todos los gerentes de proyectos relacionados, sus supervisores inmediatos y el jefe de operaciones de programas.
    b. Estos informes deben comparar los gastos reales acumulativos de cada proyecto financiado con el subsidio con los totales comparables según los presupuestos internos modificados de la organización y los totales aprobados por el donador para la vida del proyecto en el presupuesto del subsidio relacionado.
8. Todo informe personalizado considerado pertinente por el jefe de Finanzas de la organización, o su equivalente, y el director ejecutivo.
9. Las cuentas del balance general deben conciliarse todos los meses. Los análisis deben ser revisados por el jefe de Finanzas y guardados en archivo. Cada análisis debe mostrar los componentes específicos de la cuenta, y el total de cada análisis debe concordar con el saldo final del libro mayor para esa cuenta. Las clasificaciones erróneas y otros errores de asiento que surjan durante el proceso de conciliación deben corregirse de inmediato.

ETAPA 6.13.2 – INFORMES FINANCIEROS EXTERNOS

NOMBRE DE LA ETAPA	INFORMES FINANCIEROS EXTERNOS
Número de la etapa	6.13.2
Rol en la organización	Departamento de Finanzas Gerencia
Insumos	Resultados financieros
Productos	Estados financieros Balance de prueba Informes de comparación de presupuestos Estado del flujo de caja
Puntos de integración	Bancos, donadores, gobierno, principales destinatarios y proveedores
Resumen	El Departamento de Finanzas de la organización debe proporcionar a las partes externas información financiera consolidada de modo que las actividades se puedan supervisar periódicamente.

Los informes externos incluyen informes financieros requeridos por los donadores, el gobierno local, los bancos, los proveedores y los principales destinatarios de los subsidios. Los informes requeridos por las partes externas a menudo incluyen los estados financieros auditados más recientes de la organización, los cuales consisten en los siguientes informes y las notas que los acompañan:

- Declaración de actividades (estado de resultados)
- Estado de situación (balance general)
- Estado del flujo de caja

La práctica estándar para los informes de fin de año es incluir los estados financieros auditados del año fiscal anterior. Todo cambio significativo en los métodos contables entre los dos años debe incluirse en las notas al pie de los estados financieros.

Los otros informes requeridos por los donadores son generalmente específicos al subsidio o proyecto. Los informes para los donadores deben presentarse de conformidad con las fechas límite de presentación de informes y los formatos especificados en los acuerdos del subsidio, y las reglamentaciones de los donadores. Los requisitos de presentación de informes de los subsidios también pueden incluir los siguientes:

- Estado de recibo de efectivo y pagos, el cual refleja todos los recibos, pagos y saldos de caja pertinentes a la concesión del donador
- Una copia de las políticas contables de la organización
- Una afirmación de la gerencia que indique que los fondos proporcionados por el donador se han gastado de conformidad con los propósitos originales, tal como se especifica en el acuerdo pertinente

Todos los informes financieros presentados a las partes externas deben ser preparados por el Departamento de Finanzas y deben concordar con los resultados financieros contabilizados en el libro mayor para el período informado. Los informes para el gobierno local deben prepararse y presentarse de conformidad con los requisitos locales obligatorios.

SR. ANN DUGGAN/CRS

Trabajadores de la salud en el Hospital Adventista de Kendu, en la ciudad de Morcau, en Kenia.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO PARA FINANZAS

Finanzas es una disciplina encargada de la responsabilidad de determinar el valor y ayudar a tomar decisiones sobre la asignación y el uso de los recursos. En el mundo comercial, la función de Finanzas tiene las responsabilidades de adquirir, asignar, invertir y administrar los recursos financieros. La función de Finanzas va más allá de la teneduría de libros; congrega a otras funciones, ya que las actividades realizadas por las demás funciones tienen repercusiones financieras. El énfasis en el sector no gubernamental, más allá de contar con registros exactos, está en la administración. El concepto de administración se manifiesta en conceptos como la gobernanza corporativa y la rendición de cuentas.

Los recursos financieros y físicos son los activos tangibles de la organización. Los socios tienen la responsabilidad de ejercer una buena administración de los recursos. Deben lograr los objetivos de los programas de manera rentable, asegurando que existan sistemas de control interno eficaces y maximizando los beneficios derivados del uso de esos activos.

La gestión financiera conlleva la planificación, la organización, el control y la supervisión de los recursos financieros de una organización para lograr sus objetivos. No debe dejarse solamente al personal de Finanzas.

Contabilidad y auditoría

La contabilidad involucra la confección de libros de cuentas y preparación de estados financieros basados en los principios establecidos por la Junta de Normas de Contabilidad Financiera (Financial Accounting Standards Board, FASB) y la Junta Internacional de Normas de Contabilidad (International Accounting Standards Board, IASB). La teneduría de libros y la contabilidad crean los registros contables. La auditoría se refiere a la comprobación independiente de las cuentas y los estados financieros. Verifica los registros creados por otras personas. Las auditorías se requieren para proporcionar pruebas de que los informes financieros no contienen errores, no esconden fraudes, no son engañosos, no dejan de revelar información pertinente y cumplen con las reglamentaciones. Los auditores expresan una opinión sobre los estados financieros y también generan informes detallados para la gerencia sobre los controles internos.

Las principales características de los informes financieros son las siguientes:

- Comprensibilidad
- Confiabilidad
- Relevancia
- Comparabilidad

Usuarios de los informes financieros

Para cada organización, existen diferentes partes interesadas que confían en los estados financieros de la organización y en otros informes financieros. Esas partes interesadas son, entre otras, las siguientes:

- Empleados
- Clientes
- Proveedores (vendedores)
- Agencias gubernamentales locales e internacionales
- Donadores, ya sean proveedores de fondos restringidos o no restringidos o subsidios

La contabilidad financiera en el sector sin fines de lucro difiere un poco de la contabilidad en el sector con fines de lucro, pero existen conceptos contables fundamentales que son los mismos.

Conceptos de contabilidad

Los registros financieros deben mantenerse de conformidad con los siguientes conceptos de contabilidad fundamentales:

- Continuidad – la gerencia espera que la organización siga funcionando de la misma manera y que permanezca en operación en el futuro previsible.
- Coherencia – las políticas de contabilidad, una vez adoptadas, deben aplicarse de manera coherente de un período contable al siguiente.
- Prudencia – los ingresos no deben contabilizarse hasta que se ha obtenido, pero los gastos deben contabilizarse y los pasivos, reconocerse, lo antes posible.
- Base devengada – en este método contable, el ingreso se reconoce cuando se obtiene y los gastos se contabilizan cuando se incurren. Todo ingreso y gasto relacionados con el período contable se toman en cuenta, independientemente de la fecha real de recibo o pago. (Las organizaciones pequeñas sin fines de lucro que operan con efectivo deben remitirse a la ***Etapa 6.3.6: Cómo operar en un entorno de efectivo*** para obtener una guía detallada).

Objetivos de las revisiones financieras

Las revisiones financieras se realizan para tener la seguridad de que los recursos se usan con fines autorizados de conformidad con las leyes, las reglamentaciones y las disposiciones de los contratos o acuerdos de subsidios, y que esas metas de desempeño son alcanzadas. Los revisores de cumplimiento deben comprender las políticas y los procedimientos de la organización y considerar si son apropiados o no para las actividades

del proyecto, así como también evaluar la coherencia con las prácticas de contabilidad generalmente aceptadas.

En la mayoría de las organizaciones, el Departamento de Finanzas es el custodio de la evaluación del control interno y del riesgo. Esas responsabilidades van más allá de las obligaciones de finanzas. En ausencia de un departamento de auditoría interna o una unidad de cumplimiento, el Departamento de Finanzas tiene la tarea de revisar los manuales de las otras funciones.

Los manuales de la organización, incluidos los manuales de Finanzas y Contabilidad, varían desde resúmenes a manuales detallados y extensos. La organización debe contar con un manual de operaciones global y manuales separados para cada área funcional.

Las revisiones de cumplimiento deben ser ordenadas por la gerencia superior. La aprobación de los términos de referencia y el programa de revisión deben recibirse antes de la revisión.

Pasos de la revisión de cumplimiento de Finanzas

Para tener una mejor comprensión de la estructura de la organización, son esenciales las siguientes actividades preliminares:

- Revisar los documentos de inscripción de los socios
- Revisar los acuerdos de concesiones y sus modificaciones
- Hacer consultas a la gerencia y a otros dentro de la organización
- Revisar los informes de auditorías externas
- Revisar los informes de auditorías internas
- Revisar las auditorías de proyectos especiales
- Revisar el manual de Finanzas y Contabilidad
- Revisar los contratos
- Revisar el archivo de correspondencia general
- Revisar los archivos de los proyectos
- Obtener el organigrama de la organización. Si no existe uno, documentar la descripción de la estructura de la organización
- Obtener una copia del documento de autorización de la organización
- Obtener el plan de cuentas
- Determinar si las cuentas son computarizadas o no
- Determinar quién prepara las cuentas. ¿Existen suboficinas y hay descentralización? ¿Hay contadores para los proyectos?

- Recibir copias de muestra de los formatos de los informes, tanto financieros como narrativos
- Revisar informes de ingresos y desembolsos, comparando los niveles de los ingresos y los desembolsos con los informes del período anterior
- Verificar que los formatos de los informes cumplan con los formatos aprobados
- Obtener explicaciones de las variaciones significativas de los desembolsos en el presupuesto, partida por partida y por categoría de costo

Listas de verificación de cumplimiento

En esta sección, el enfoque de auditoría incluye el establecimiento de objetivos de control donde corresponda y la formulación de preguntas relevantes para probar la evaluación del riesgo y el cumplimiento con las políticas y los procedimientos. Las listas de verificación garantizan que exista un sistema eficaz de control interno para el sistema financiero que permita a la organización administrar riesgos significativos y supervisar la confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa. Las listas de verificación ayudan a identificar brechas en los controles internos.

Debe haber un manual de Finanzas que trate lo siguiente:

- Propósito y alcance del manual
- Audiencia deseada: quién debe usarlo y cómo
- Procedimientos y autoridad para actualizarlo
- Calendario financiero e informes internos
- Año fiscal para la organización
- Períodos fiscales
- Períodos de presentación de informes y fechas límite
- Períodos de presentación de informes a las oficinas principales: informes financieros mensuales, trimestrales y anuales
- Dinero en efectivo y banca
- Presupuesto
- Administración del flujo de caja
- Gestión de activos
- Nómina
- Informes

Objetivos de control

- Garantizar que el Departamento de Finanzas sea administrado de una manera ordenada y eficiente y que respalde las operaciones de los socios
- Asegurar la adhesión a las políticas de la gerencia
- Proteger los activos
- Asegurar la precisión y confiabilidad de los registros

Separación de deberes

La separación de deberes es un componente clave de un sistema eficaz de control interno. ***Una sola persona no debiera ser la responsable de contabilizar y procesar una transacción completa.*** Toda transacción financiera implica los siguientes cinco pasos:

- Solicitud – solicitud de compra o gasto
- Aprobación – personal autorizado para aprobar la solicitud
- Autorización – aprobación de la compra, emisión de la orden de compra
- Ejecución – compra, recibo y pago
- Registros – contabilidad

Preguntas sobre separación de deberes

- ¿Hay un organigrama para el departamento?
- ¿Son los miembros de mayor jerarquía del equipo contadores calificados?
- ¿Tienen descripciones de funciones los miembros del personal de Finanzas?
- ¿Están actualizadas las descripciones de funciones?
- ¿Son claras las funciones del personal?
- ¿Son significativas las funciones del personal?
- ¿Están las descripciones de las funciones actualizadas y son pertinentes?
- ¿Tienen los miembros del personal de Finanzas copias de una matriz de autorización?
- ¿Preparan, aprueban y asientan diferentes empleados los asientos del libro diario de contabilidad?

Requisitos básicos de contabilidad

La organización debe mantener un conjunto completo de registros contables. Como mínimo, los registros contables deben incluir lo siguiente:

- Un libro mayor que lo incluya todo. No debe haber libros mayores separados para diferentes donadores. Toda la actividad de la organización debe incluirse en el libro mayor, a menos que el socio tenga varias entidades jurídicas, en cuyo caso debe usarse un libro mayor separado para cada entidad jurídica.
- Un libro diario de recibos de efectivo
- Un libro diario de egresos de efectivo
- Si se recibe dinero en efectivo (moneda), un libro de caja para registrar el dinero en efectivo recibido y gastado (el libro de caja debe mostrar un saldo al final de cada día laboral que concuerde con el efectivo disponible real y efectivamente).
- Análisis contables detallados de los activos y pasivos de la organización que concuerden con los saldos del libro mayor respectivo al final de cada período contable.

Los códigos de cuenta identifican la naturaleza de las partidas afectadas por las transacciones. Las cuentas del libro mayor por lo general están agrupadas en las siguientes categorías principales:

- Activos
- Pasivos
- Activos netos (anteriormente conocidos como “saldos de fondos”)
- Ingresos
- Gastos

Preguntas sobre contabilidad básica

- ¿Existe un plan de cuentas o listado de libros mayores?
- ¿Cómo se identifican las diferentes cuentas del libro mayor?
- ¿Están plenamente descritas las cuentas del libro mayor?
- ¿Concuerda el plan de cuentas con la estructura contable del paquete de contabilidad?
- ¿Puede el plan de cuentas rastrear los ingresos y los gastos por fuente de financiamiento o donador?
- ¿Quién tiene la autoridad de actualizar el plan de cuentas (añadir o borrar cuentas del libro mayor)?
- Si hay un paquete de contabilidad, ¿existe un manual?

- ¿Existe un libro de caja?
- ¿Quién escribe el libro de caja?
- ¿Se revisan los asientos del libro de caja antes de asentarlos en el sistema contable?
- ¿Hay una revisión mensual del balance de prueba y el balance general?
- ¿Existe una revisión de la declaración de actividades (estado de resultados)?
- ¿Existe una revisión de los informes de comparación del presupuesto para todos los centros de costos (departamento y proyecto)?
- ¿Cómo se archivan los comprobantes de desembolsos?
- ¿Existe un sistema de archivo para los comprobantes?
- ¿Se pueden explicar todos los comprobantes?
- ¿Existe una seguridad adecuada para los comprobantes y otros registros contables?
- ¿Existe un registro de asientos de seguridad para los talonarios de cheques, las órdenes de compra, las facturas?
- ¿Existe un sistema para garantizar que los comprobantes de pago se llenen debidamente (solicitud, aprobación, autorización y verificación) antes de pagarlos?
- ¿Están los recibos completos (fecha, firma del beneficiario y destinatario, con la cantidad mostrada en palabras y en cifras y la razón del pago)?
- ¿Se registran los recibos debidamente con la información necesaria del comprobante de recibo, y coincide con la del asiento en el libro mayor?
- ¿Mantiene la organización un libro mayor?
- ¿Usa la organización un sistema de numeración para dar cuenta de todos sus recibos de efectivo, egresos de efectivo, asientos del libro diario general, órdenes de compra, notas de bienes recibidos, cartas de porte, etc.?

Cuentas bancarias y egresos

Siempre que sea posible, las organizaciones deben establecer y usar cuentas bancarias para el recibo y egreso de fondos. Las cuentas bancarias proporcionan mucho más control sobre el flujo de efectivo que el uso de los fondos de efectivo en caja. No obstante, es importante que la organización establezca y exija controles firmes para la apertura de cuentas bancarias, el acceso a los fondos disponibles en el banco y los egresos.

Objetivos de control

- Impedir pagos no autorizados efectuados a partir de las cuentas bancarias
- Asegurar que todos los cheques y el dinero en efectivo recibido se lleven al banco intactos
- Asegurar que los cheques y el dinero en efectivo recibido se lleven al banco sin retraso en los intervalos definidos
- Asegurar que todos los cheques y el dinero en efectivo recibidos se puedan explicar

Preguntas sobre cuentas bancarias y egresos

- ¿Existe una política para abrir una cuenta bancaria?
- ¿Quién aprueba la apertura y el cierre de las cuentas bancarias?
- ¿Muestran el libro mayor, el libro de caja o el registro de cheques algún asiento inusual (por ejemplo, pagos inusualmente grandes, transferencias entre cuentas bancarias o pagos a proveedores inusuales)?
- ¿Existe una lista aprobada de signatarios bancarios en archivo?
- ¿Existe una política sobre la cantidad de firmas por cada cheque, como una firma para los pagos por debajo de US$ 5.000 y dos o más firmas para las cantidades superiores a US$ 5.000?
- ¿Existen procedimientos claramente descritos sobre la documentación de respaldo de los pagos?
- ¿Están respaldados los pagos grandes, sobre todo los de adquisiciones, por lo siguiente?
    - Comprobante de pago (llenado completamente)
    - Factura del proveedor (original)
    - Copia de contratos
    - Resumen u hoja de licitación
    - Orden de compra local debidamente autorizada y aprobada
    - Facturas proformas o cotizaciones
    - Nota de bienes recibidos
    - Nota de aviso del proveedor
    - Solicitudes de compra
    - Otros anexos

- ¿Se pone una nota preimpresa a todos los cheques que diga “solamente al beneficiario”?
- Si no es así, ¿es razonable la explicación para no hacerlo?
- ¿Están tachados los espacios es blanco en los cheques para impedir las alteraciones?
- ¿Se escribe el nombre del beneficiario siempre por completo?
- ¿Alguna vez alguno de los signatarios firma cheques en blanco?
- ¿Se guardan los talonarios de cheques en un lugar seguro, p. ej., en una caja fuerte?
- ¿Están registrados en un registro de artículos de seguridad y se firman cuando se extienden?
- ¿Se conservan todos los cheques cancelados y se archivan?
- ¿Se verifican los números de los cheques para garantizar que todos los cheques hayan sido registrados en el registro de cheques, y que todos los cheques cancelados hayan sido debidamente marcados y retenidos para fines de verificación?
- ¿Están documentados todos los desembolsos en un comprobante de cheques numerado en secuencia?
- ¿Están preimpresos?
- ¿Están todos los comprobantes y los documentos de respaldo relacionados, como la factura del proveedor, la orden de compra, la nota de bienes recibidos y todos los anexos timbrados con “RECIBIDO” y/o “PAGADO”?
- ¿Contiene el comprobante del cheque la siguiente información estándar?
  - Número de cheque o comprobante
  - Naturaleza, fecha, monto del gasto
  - Nombre del beneficiario
  - Detalles de la transferencia bancaria
  - Firmas de aprobación y autorización
  - Número de cheque
  - Códigos de cuentas
  - Nombre y firma del representante autorizado que recibió el pago
- ¿Tienen todos los cheques y comprobantes de cheques presentados al signatario autorizado la documentación de respaldo requerida?
- ¿Están los comprobantes de cheques aprobados por el funcionario o gerente de Finanzas antes de preparar los cheques para realizar los pagos?

- ¿Existe una separación adecuada de deberes entre la persona que preparó el pago del cheque y la persona que autorizó o firmó el cheque?
- ¿Se verifican los comprobantes para garantizar que todos hayan sido registrados en el libro de caja?

Preguntas sobre pagos y transferencias a los socios

- ¿Quiénes están autorizados para solicitar transferencias a los proyectos?
- ¿Quién aprueba las transferencias?
- ¿Cómo se envían las transferencias? ¿Transporta el personal cheques y dinero en efectivo por mano o se envían por transferencia bancaria?
- Si son transportados por mano, ¿qué verificaciones existen para garantizar que los fondos lleguen con seguridad?
- ¿Cumplen las transferencias con las condiciones del seguro?

Caja chica

El propósito de establecer un fondo de caja chica es tener acceso a dinero en efectivo a pedido para pagos pequeños. Es responsabilidad de la gerencia de la organización fijar el saldo máximo de caja chica, establecer un límite de egreso individual de la caja chica, y designar a un custodio de la caja chica. La caja chica debe mantenerse sobre la base de anticipos. El nivel recomendado de fondos de caja chica debe oscilar entre las necesidades de efectivo para dos semanas y un mes.

Preguntas sobre caja chica

- ¿Existe una política de caja chica? ¿Establece el manual de políticas y procedimientos la cantidad del anticipo?
- ¿Hay un custodio designado? ¿Está el custodio capacitado para manejar la caja chica?
- ¿Se mantiene el fondo de caja chica en un lugar seguro con acceso limitado al custodio?
- ¿Se escriben a diario los registros de la caja chica?
- ¿Revisa un supervisor los registros regularmente?
- ¿Especifican las políticas y procedimientos un monto de pago máximo de la caja chica?
- ¿Se pagan con cheque los montos por sobre del límite?
- ¿Se rinde cuentas de todos los pagos? ¿Se ingresan los pagos en el registro de caja chica en secuencia numérica de comprobantes de caja chica?

- ¿Incluye cada comprobante lo siguiente?
  - Naturaleza, fecha, monto del gasto
  - Nombre del reclamante
  - Firma autorizada
  - Firma del reclamante al recibir el efectivo
  - Número en secuencia, si corresponde
  - Aprobación de las sumas del comprobante
- ¿Está cada comprobante respaldado por recibos, facturas u otra documentación?
- ¿Se conservan en caja chica los pagarés? Todas esas transacciones deben canalizarse adecuadamente.
- ¿Existen procedimientos para el traspaso de la caja chica (p. ej., cuando las llaves pasan del contador al cajero)?
- ¿Se realiza un conteo durante los traspasos?
- ¿Firman ambos funcionarios y fechan la hoja de conteo de efectivo para confirmar el conteo?
- ¿Se emiten recibos por el efectivo recibido?
- ¿Firma el cajero como “RECIBIDO” el comprobante de recibo de efectivo?
- ¿Firma el beneficiario o personal el recibo o el comprobante de recibo de efectivo?
- ¿Se aprueba el recibo o el comprobante de recibo de efectivo?
- ¿Se ingresa en el comprobante el código apropiado para el centro de costos, la cuenta, la actividad, etc.?
- ¿Hay cobertura de seguro para el efectivo que se mantiene en la oficina y el efectivo en tránsito?
- ¿Se guarda la cantidad en una caja fuerte conforme a los límites de efectivo establecidos en la póliza de seguro del efectivo?
- ¿El método para guardar el efectivo cumple con los requisitos del seguro?
- ¿El manual de políticas y procedimientos describe un procedimiento de seguridad para la caja chica?
- ¿Se siguen esos procedimientos? Por ejemplo, ¿se guarda el efectivo en una caja bajo llave, caja fuerte o gavetas de acero?
- ¿Cuál es la ubicación de la caja fuerte o las gavetas de metal?

- ¿Existen restricciones sobre el acceso a las llaves y las áreas donde se guarda el efectivo?
- ¿Hay pruebas de conteos regulares de efectivo realizados por un supervisor?
- ¿Cuenta el cajero el dinero en efectivo todos los días y documenta esos conteos?
- ¿Están todos los recibos del libro de recibos oficial registrados en el libro mayor o en el libro de caja?
- ¿Se llevan al banco todos los recibos con prontitud?
- ¿Están intactos todos los cobros de efectivo que se llevan al banco?
- ¿Existen asientos inusuales en el libro de caja, tales como recibos inusualmente grandes, transferencias entre las cuentas bancarias o recibos de fuentes inusuales?
- ¿Existe un saldo mínimo predefinido disponible para reponer la caja chica?
- ¿Prepara el custodio una declaración de reposición? (El estado de reposición es una lista de pagos categorizados por cuentas del libro mayor).
- ¿Hay un funcionario de Finanzas designado para revisar el estado de reposición y verificar la precisión y validez de la documentación de respaldo?
- ¿Se gira un cheque por el monto de reposición presentado? (Se recomienda girar el cheque de reposición a nombre del custodio).
- ¿Se comprenden y se siguen los asientos de contabilidad para establecer la caja chica, reponer la caja chica o cerrar la cuenta de caja chica?

Conciliaciones bancarias

Las conciliaciones bancarias deben prepararse todos los meses para cada cuenta bancaria. Las debe hacer un empleado independiente de las funciones de procesar el efectivo. Las conciliaciones deben estar en un formato estándar y debe revisarlas un funcionario apropiado. La conciliación debe estar firmada y fechada por quien la prepara y por el revisor, quien debe garantizar que:

- Los saldos del banco y de los libros concuerden con el estado de cuenta bancario y el libro mayor respectivamente, a la fecha final dada
- El saldo del libro esté plenamente conciliado con el del banco
- Todos los asientos de conciliación estén bien documentados y se salden con prontitud

Objetivos de control

- Garantizar que las conciliaciones bancarias se realicen al menos una vez al mes para conciliar los registros bancarios y los de la organización
- Garantizar que las diferencias (asientos de conciliación) entre la cuenta del libro mayor de la organización y el estado de cuenta bancario se identifiquen y concilien

Preguntas sobre conciliaciones bancarias

- ¿Cuántas cuentas bancarias tiene la organización?
- ¿Están activas todas las cuentas bancarias?
- ¿Existe una cuenta bancaria separada para cada proyecto si así lo requiere el donador?
- ¿Se preparan las conciliaciones bancarias mensualmente para verificar que los registros contables sean correctos?
- ¿Recae la responsabilidad de la conciliación de la cuenta bancaria en personas que no participan en el manejo de los recibos ni los egresos de efectivo?
- ¿Revisa un funcionario responsable designado las conciliaciones?
- ¿Se retienen en archivo las conciliaciones bancarias para fines de revisión en caso de auditoría u otras revisiones?
- ¿Hay documentos que respaldan los asientos de conciliación anexados a la conciliación bancaria en cuestión? Dichos documentos incluyen una lista de cheques pendientes, depósitos en tránsito y otros documentos pertinentes.
- ¿Se siguen los pasos debidos de la conciliación? (La preparación de la conciliación bancaria siempre debe comenzar con el saldo de apertura proveniente de la conciliación previa, y finalizar en un saldo ajustado que concilie con el saldo final, según el estado de cuenta bancario.)
- ¿Está resuelta la conciliación de los asientos identificados durante el proceso de conciliación bancaria para el mes siguiente?
- ¿Se consideran pérdidas los cheques pendientes después de un período determinado, p. ej., seis meses? (Este período no debe exceder el tiempo después del cual las leyes locales invalidan los cheques).
- ¿Investiga el jefe de Finanzas los asientos de conciliación que aparecen dos meses consecutivos?

Presupuesto

Un presupuesto es una estimación financiera minuciosa de las actividades previstas para un período de tiempo específico. Los siguientes son diferentes tipos de presupuestos:

- Presupuesto anual de operaciones: una estimación de los ingresos y gastos totales de la organización para un año fiscal
- Presupuesto de efectivo: el dinero en efectivo que una organización espera recibir y desembolsar.
- Presupuesto de capital: los costos totales para adquirir activos fijos (adiciones de capital)
- Presupuesto de proyectos: el costo aproximado de un proyecto específico
- Presupuesto de subsidios: el costo aproximado de realizar las actividades de un proyecto financiado por un subsidio

El proceso de preparación de un presupuesto significativo y útil se lleva a cabo de la mejor manera si se desarrolla como un ejercicio grupal organizado y estructurado. El proceso presupuestario implica formular una serie de preguntas, entre ellas, las siguientes:

- ¿Qué actividades se incluirán para el logro de los objetivos planificados?
- ¿Qué recursos se van a necesitar para llevar a cabo estas actividades?
- ¿Cuánto costarán estos recursos?
- ¿Cuáles serán las fuentes de los fondos?
- ¿Son realistas los resultados esperados?
- ¿Qué aprobaciones se necesitan para aceptar las variaciones del presupuesto?
- ¿Los diferentes departamentos de la organización tienen presupuestos?

Una vez que el presupuesto ha sido acordado y la actividad implementada, el proceso se completa comparando el plan (presupuesto) con el resultado final (real). Los tipos de presupuestos en uso incluyen los siguientes:

- Gastos operativos
- Capital
- Presupuestos de subsidios
- Ciclo de presupuesto
- Instrucciones y administración de presupuesto
- Formatos de presupuesto

La organización debe preparar informes de comparación de presupuestos todos los meses para determinar si los gastos están en línea con los respectivos presupuestos. La organización debe conservar los presupuestos modificados para sus revisiones. Debido a que el presupuesto original aprobado a menudo se desactualiza pronto, es aconsejable tener un presupuesto modificado durante el año para fines de comparaciones más significativas.

Administración de efectivo

Objetivos de control:

- Asegurar que exista una administración eficaz del efectivo
- Garantizar que la organización tenga dinero en efectivo para cumplir con sus obligaciones financieras

La administración del efectivo es una función importante en toda organización. Con el fin maximizar su posición con respecto al efectivo, las organizaciones deben implementar procedimientos de efectivo para la administración de los recibos y los egresos de efectivo. Las proyecciones y los presupuestos son aspectos importantes de la administración del efectivo. La organización debe intentar planificar con el mayor detalle y la mayor antelación posibles los recibos de efectivo previstos y los egresos necesarios. Las funciones de administración del efectivo giran en torno a recibos, egresos, proyecciones y conciliación.

La administración eficaz del flujo de caja es esencial para las organizaciones. Es un elemento clave en la planificación y la administración operativa eficiente. Si no se planifican y supervisan bien las entradas y salidas del flujo de efectivo, las organizaciones podrían tener escasez de efectivo y tal vez no puedan prestar servicio a los beneficiarios o pagar a tiempo a los empleados y proveedores. Las partes externas a menudo requieren una proyección de flujo de caja para poder planificar el momento de emisión de los fondos a la organización.

Preguntas sobre administración de efectivo

- ¿La organización determina la posición de efectivo al inicio de un período determinado a partir de los registros contables de la organización?
- ¿Planifica la organización el momento de los futuros recibos de efectivo esperados, las fuentes aprobadas de financiamiento de los subsidios y otras fuentes de ingreso proyectadas?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de entradas de efectivo de la organización? (Estas pueden incluir las contribuciones, los anticipos o reembolsos de parte de los donadores, la cobranza de los saldos

de las cuentas por cobrar y los recibos de efectivo producidos por las actividades que generan ingresos).

- ¿Se estiman los egresos de efectivo tomando en consideración las actividades planificadas por la organización. Las organizaciones que llevan su contabilidad con el método basado en los valores devengados deben tener en cuenta que podrían necesitarse los pagos a los proveedores para reducir los pasivos contabilizados previamente.
- ¿Se resume el plan de flujo de caja en una hoja de cálculo que muestre los saldos previstos en efectivo por período?
- ¿Se proporcionan las proyecciones al director ejecutivo o a otro funcionario que corresponda para que sean usada en la proyección de los excesos o las necesidades de efectivo?

Gestión de cuentas por cobrar

Los montos adeudados a la organización deben contabilizarse como cuentas por cobrar. Son activos de la organización. Deben supervisarse de cerca para garantizar el cobro o la liquidación oportuna, y deben consignarse con precisión y estar debidamente clasificadas.

Objetivos de control

- Garantizar que todas las facturas por cobrar se ingresen en los libros
- Garantizar que se hagan todos los esfuerzos para exigir el pago de las cuentas pendientes de cobro
- Garantizar que no se otorguen créditos ni se consideren pérdidas sin la debida autorización
- Garantizar que se facturen los anticipos para viajes, los anticipos a corto plazo, los préstamos al personal y los servicios como el uso del teléfono

Preguntas sobre gestión de cuentas por cobrar

- ¿Se escrutinizan las cuentas de los libros mayores de cuentas por cobrar para comprobar lo siguiente?
- Saldos en la cuenta por cobrar de los empleados de la organización que adeudan las personas que no están empleadas actualmente por la organización
- Saldos que no se mueven
- Asientos o saldos inusuales
- ¿Se revisan todos los saldos de débito significativos en el balance de prueba para comprobar su validez y valor?
- ¿Se envían facturas a los deudores para cada transacción?

- ¿Se envían estados de cuenta mensuales a los deudores?
- ¿Se preparan informes de antigüedad todos los meses?
- ¿Revisa un funcionario apropiado los informes de antigüedad?
- ¿Se hacen esfuerzos para investigar la factibilidad de recuperar los saldos importantes de más de tres meses de antigüedad?
- ¿Se autorizan debidamente las cancelaciones en libros?
- ¿Se contabilizan correctamente las cancelaciones en libros o las reservas en los libros diarios debidamente respaldadas y autorizadas?

Deudas y préstamos al personal

Los tipos de deudas del personal son los siguientes:

- Anticipos al personal
- Anticipos para viajes del personal
- Otros préstamos al personal

Preguntas sobre deudas y préstamos al personal

- ¿Las deudas del personal cumplen con las políticas de la organización?
- ¿Contabiliza el sistema de contabilidad las cuentas por cobrar de cada miembro por separado en libros mayores auxiliares?
- ¿Se siguen las políticas y los procedimientos debidamente, por ejemplo: no sobrepasar los límites o que el personal no apruebe sus propios anticipos?
- ¿Se le pasa al Departamento de Nómina la información para garantizar que se recuperen las deudas pendientes tal como se propuso y se acordó?
- ¿Se hacen los pagos dentro del período asignado?
- ¿Se prepara un estado de cuenta detallando los saldos pendientes y se le entrega a cada deudor del personal?
- ¿Existen procedimientos para manejar los saldos y/o los asientos en disputa?

Preguntas sobre anticipos del personal (anticipos de trabajo)

- ¿Tiene cada miembro del personal una cuenta separada en el libro mayor del sistema de contabilidad para los anticipos de trabajo?
- ¿Se siguen debidamente las políticas y los procedimientos, como negar nuevos anticipos hasta que se pague uno viejo?
- ¿Se saldan o liquidan los anticipos de conformidad con la política de la

organización sobre el retiro de anticipos?

- ¿Se saldan o liquidan los anticipos antes de emitir nuevos anticipos? ¿Se autoriza toda desviación de esto, con una razón por escrito?
- ¿Hay reservas para los saldos de cuentas que parecen ser incobrables? (Se establece una reserva asentando un débito a la cuenta de gastos de deudas incobrables y un crédito a la cuenta de reservas de cuentas por cobrar).
- ¿Un funcionario de alta jerarquía, como el director ejecutivo, es responsable de aprobar el establecimiento de las reservas?
- ¿Se consideran como pérdidas los saldos de cuentas incobrables de conformidad con la política?

Contabilidad de activos fijos

Los activos fijos son los activos más visibles y, a menudo, los más importantes que posee una organización. Se necesitan documentación e informes para garantizar que los controles físicos sean eficaces.

La organización debe usar un formulario estándar para documentar las compras y enajenaciones de sus activos fijos. Se recomienda un formulario prenumerado de dos partes. El formulario debe contener dos secciones: una sección de solicitud y una sección de enajenación.

El registro de activos fijos debe contener la siguiente información:

- Nombre y descripción del activo
- Costo, incluido el precio de compra, los impuestos, los aranceles, los costos de entrega y el cargo por instalación
- Número de referencia de la transacción contable
- Comprobante de egreso de efectivo o número de cheque (para los activos comprados)
- Número del comprobante del libro diario general (para los activos donados)
- Fecha de compra (mes y año)
- Ubicación
- Estado
- Número del activo (debe ser asignado por el Departamento de Administración)
- Número de serie o modelo del fabricante
- Propietario: indica quién es el dueño del equipo

CARL D. WALSH PARA CRS

Es frecuente ver bicicletas de madera en la República Democrática del Congo y en otros países del centro y el este de África. La mayoría carece de frenos y conducirlas puede ser muy emocionante.

- Vida útil estimada
- Gasto mensual por depreciación
- Fuente de financiamiento, si las compras del activo han sido financiadas por varios donadores

Objetivos de control

- Garantizar que todos los activos fijos tangibles existen, son propiedad de la organización y están en uso
- Garantizar que los activos fijos se contabilizan correctamente en los libros, se aseguran y se mantienen debidamente
- Garantizar que las compras y las enajenaciones se autoricen debidamente
- Garantizar, cuando corresponda, que los activos se deprecian debidamente y que se rinda cuentas sobre la depreciación adecuadamente

Preguntas sobre contabilidad de activos fijos

- Cuando se compran activos, ¿se hacen los debidos asientos de contabilidad? (El asiento de contabilidad debe incluir un débito a la cuenta de activo fijo y un crédito al efectivo o banco).
- Si el activo fue recibido como contribución en especie de parte de un donador privado o como un subsidio en especie libre de gravámenes de parte de un donador de subsidios, ¿se registró debidamente el asiento de contabilidad como un débito a la cuenta de activos fijos y un crédito a los ingresos de contribuciones en especie?
- Si el activo se recibió de parte de un donador que requiere su aprobación para enajenarlo al final de la concesión, ¿se registró debidamente el asiento contable como un débito a la cuenta de activo fijo y un crédito a la cuenta de pasivos del subsidio? (La cuenta de pasivos se reducirá a medida que la organización reconozca el ingreso por concepto del gasto de depreciación y lo contabilice contra el subsidio).
- ¿Lleva a cabo la organización conteos físicos de sus activos fijos con una frecuencia predefinida durante el transcurso del año? (Se recomienda enfáticamente que los conteos se realicen al menos una vez por trimestre).
- ¿Los conteos de activos fijos son supervisados y llevados a cabo por empleados que no desempeñan funciones de custodia de activos fijos y teneduría de libros?

- ¿El Departamento de Finanzas concilia los conteos de activos fijos con los saldos del libro mayor y prepara los comprobantes del libro diario general para las diferencias no conciliadas?

Depreciación

Debido a que los activos fijos aportan beneficios a la organización durante varios años, su costo debe ser contabilizado como un gasto a lo largo de los períodos que se benefician del uso del activo. El gasto de depreciación es la distribución del costo de un activo fijo en el transcurso de su vida útil estimada.

Los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP) requieren que los activos a largo plazo sean contabilizados como activos fijos y depreciados en el transcurso de sus vidas útiles estimadas. Para los activos fijos comprados con fondos del subsidio o recibidos de un donador que retiene la propiedad del activo, se necesitarán asientos contables adicionales para cumplir con los GAAP al mismo tiempo que se cumple con los requisitos de generación de informes del donador. Las organizaciones deben procurar la guía de sus auditores externos para los asientos contables adicionales necesarios.

La organización necesita designar una vida útil estimada a cada tipo de activo fijo que compra y debe usar esa vida estimada para depreciar todos los activos que pertenecen a esa categoría. La organización debe remitirse a las normas o prácticas contables profesionales locales para determinar la vida útil. Las vidas sugeridas de los activos son las siguientes:

- Equipo de computadoras: 3 a 5 años
- Muebles y equipo que no sean computadoras: 10 años
- Vehículos: 3 a 5 años
- Edificios: 40 años
- Mejoras a los arrendamientos: si el arrendamiento de la instalación en cuestión tiene una opción de renovación automática, entonces la vida del activo recomendada es de 40 años. De lo contrario, las mejoras deben depreciarse en el tiempo que falta para el término del arrendamiento.

Preguntas sobre depreciación

- ¿Tiene la organización una política de depreciación?
- ¿Están los activos debidamente clasificados y los coeficientes de depreciación, determinados?
- ¿Se cambian los coeficientes de depreciación de vez en cuando?

- ¿Se siguen los coeficientes de depreciación de un período contable al otro?
- ¿Se deprecian regularmente todos los meses los activos depreciables?

Contabilidad de los gastos de pago anticipado y los depósitos de garantía

En el curso normal de los negocios, la mayoría de las organizaciones efectúan pagos que les entregan beneficios para períodos futuros. Ejemplos comunes de pagos anticipados son aquellos hechos por adelantado para los arrendamientos de oficinas, las primas de seguros y los contratos de mantenimiento de computadoras. La porción del pago que beneficia los períodos futuros debe contabilizarse como gasto de pago anticipado. Para ayudar a rastrear los saldos de los gastos de pago anticipado, el Departamento de Finanzas debe mantener un análisis detallado de los asientos de pago anticipado abiertos.

El jefe de Finanzas de la organización debe determinar, basándose en la importancia y en los tipos de desembolsos, los egresos se deben considerar como pagos anticipados. Los pagos anticipados por debajo del umbral mínimo establecido por el jefe de Finanzas deben considerarse gastos cuando se pagan. El jefe de Finanzas debe documentar las decisiones y el contador debe retener copias de las decisiones documentadas en archivo.

La organización puede crear una cuenta separada de gastos de pago anticipado en el libro mayor para cada tipo de pago anticipado, o puede decidir mantener todos los pagos anticipados en una sola cuenta. Si se mantienen varios tipos de pagos anticipados en una sola cuenta de gastos de pago anticipado del libro mayor, se debe tener cuidado para asegurar que cada pago anticipado se amortice debidamente.

Los depósitos de garantía, tales como los que exigen las compañías de servicios públicos y teléfonos, no son gastos de pago anticipado y deben contabilizarse en una cuenta de activos separada si son importantes para la organización. Si los depósitos de garantía son por montos pequeños, deben considerarse gastos cuando se pagan.

Preguntas sobre contabilidad de gastos de pago anticipado y depósitos de garantía

- ¿Mantiene la organización detalles de los pagos anticipados, incluida la información siguiente?
- Descripción del pago anticipado
- Proveedor
- Número de referencia de la transacción
- Fecha de la transacción

- Los períodos que se beneficiarán del pago anticipado (el plazo en el cual el pago anticipado se va a considerar gasto, por lo general expresado en meses)
- Monto total del pago anticipado
- Monto que será considerado gasto (amortizado) cada mes
- Saldo inicial mensual
- Adiciones (egresos de efectivo)
- Las reducciones (p. ej., los asientos del libro diario general para las amortizaciones mensuales, los reembolsos de las primas de seguro)
- Saldo final mensual
- ¿Revisa el jefe de Finanzas los registros minuciosos todos los meses para asegurar que tengan suficientes detalles y que estén de acuerdo con el saldo del libro mayor?
- Se cargan los activos de pago anticipado a los gastos a los períodos en los cuales la organización recibe beneficios de los desembolsos originales? (El proceso mediante el cual los saldos de los gastos de pago anticipado se deducen del gasto se conoce como amortización).
- ¿Un empleado designado del Departamento de Finanzas es responsable de preparar el asiento de amortización todos los meses?
- ¿Se remite el empleado designado a los registros contables detallados para conocer el monto que debe ser amortizado para cada cuenta o el tipo de pago anticipado cada mes?
- ¿Se anexa una copia de la hoja de cálculo o el registro detallado a cada asiento de amortización mensual?
- ¿Se amortizan los gastos de pago anticipado de manera uniforme en los períodos que se benefician de ellos? (Por ejemplo, si una organización tienen la obligación contractual de pagar el alquiler del año siguiente por adelantado, el pago debe contabilizarse en un comprobante de egreso de efectivo como un débito a los gastos de pago anticipado y un crédito a la cuenta de efectivo del banco). Cada mes durante el plazo del arrendamiento, el Departamento de Finanzas debe contabilizar un débito al gasto y un crédito a la cuenta de gastos de pago anticipado en un comprobante del libro diario general por una duodécima parte del alquiler pagado en forma anticipada. Hacia el final del término del alquiler, el pago anticipado del alquiler debe estar completamente amortizado.
- ¿Revisa el jefe de Finanzas los registros detallados de los depósitos de garantía todos los meses para asegurar que tengan suficientes detalles y que estén de acuerdo con el saldo del libro mayor?

Cuentas por pagar

Cuentas por pagar es el proceso, llevado a cabo por el Departamento de Finanzas de la organización, mediante el cual los montos adeudados por la organización se establecen como pasivos para su pago posterior. Debe haber normas de documentación y reglas de aprobación que deben hacerse cumplir firmemente para garantizar que todas las aprobaciones necesarias se obtengan antes de adquirir compromisos y efectuar los pagos.

Objetivos de control

- Garantizar que se hagan pedidos de bienes y servicios solamente en las cantidades y la calidad necesarias, y con los mejores términos y condiciones disponibles. Debe haber una solicitud, aprobaciones y autorizaciones apropiadas
- Garantiza que los bienes y servicios recibidos sean inspeccionados y se acepten solamente los artículos en condiciones aceptables
- Garantizar que las facturas se comprueben contra los pedidos autorizados y las notas de bienes recibidos
- Garantizar que todos los bienes y servicios se contabilicen debidamente en los libros

Preguntas sobre cuentas por pagar

- ¿Se revisan todos los meses todos los acreedores?
- ¿Se mantiene un registro de facturas para anotar y rastrear las facturas?
- ¿Se aprueban las facturas antes de ingresarlas en el libro mayor?
- ¿Se concilian los estados del proveedor con el saldo del libro mayor del proveedor regularmente?
- ¿Se concilia todos los meses, si corresponde, el libro mayor auxiliar para la cuenta de control de los acreedores, con los proveedores?
- ¿Cómo se garantiza que se usen completamente las condiciones de crédito?
- ¿Cómo se revisa la lista de acreedores para garantizar que los pagos no estén vencidos?

Contabilidad de pasivos devengados

Los tipos de información que deben aparecer en el análisis de las cuentas para cada tipo de devengo son los siguientes:

- Descripción del devengo
- Parte a la cual se adeuda el pasivo

- Fundamento del devengo (cómo se calculó)
- Saldo del devengo al inicio del mes
- Adiciones a cada devengo (indicar el monto, el número y la fecha de la transacción) durante el mes
- Las reducciones realizadas a cada devengo (indicar el monto, el número y la fecha de la transacción) durante el mes
- Saldo del devengo al final del mes

Objetivos de control

- Garantizar que la política de pasivos devengados se cumpla
- Garantizar que todos los pasivos se contabilicen correctamente

Preguntas sobre contabilidad de pasivos devengados

- ¿Se revisan todos los devengos mensualmente?
- ¿Están los devengos respaldados por análisis individuales de cuentas?
- ¿Son aprobados los asientos de los devengos antes de ingresarlos en el libro mayor?
- ¿Está respaldado cada saldo de devengo por la documentación adecuada?
- ¿Se revisa cada devengo todos los meses para determinar si el devengo es necesario y si el monto devengado representa la evaluación más reciente del monto adeudado?
- ¿Existe un sistema eficaz para garantizar que los pasivos se salden de manera oportuna?

Ingreso y financiamiento

El tratamiento contable de los fondos recibidos va a variar dependiendo de si el donador ha puesto alguna condición especial a los fondos que ha proporcionado a la organización. Puede haber restricciones respecto al uso de los fondos o el momento en el cual se gastan, o el donador puede imponer requisitos de presentación de informes u otros requisitos. Se recomienda que una organización mantenga cuentas separadas para los diferentes tipos de fondos que espera recibir o para todo ingreso que espera generar. Esto hará que el proceso de análisis y generación de informes sea más fácil de manejar.

Las organizaciones normalmente tienen que realizar las siguientes actividades para solicitar y recibir subsidios:

- Firmar un acuerdo con el donador y aceptar sus términos y condiciones específicos

- Presentar un presupuesto desglosado para la aprobación del donador
- Devolver al donador los fondos que no se gasten
- Presentar informes financieros formales al donador
- Cumplir con las reglamentaciones o requisitos del donador aplicables a la administración de la concesión

El ingreso del subsidio debe contabilizarse cada mes durante el cual la organización incurra en gastos razonables, permisibles y que se puedan asignar a la concesión. Los pasos que normalmente se siguen son los siguientes:

- El financiamiento de un subsidio recibido por adelantado debe contabilizarse como un pasivo al donador cuando se recibe.
- Debitar el efectivo
- Acreditar los subsidios por pagar
- Cuando sea razonable, se incurre en un gasto permisible.
- Debitar el gasto
- Acreditar el efectivo
- Al menos una vez al mes, cuando se incurra en gastos contra la concesión, el ingreso por subsidio debe reconocerse y el pasivo, reducirse.
- Debitar los subsidios por pagar
- Acreditar el ingreso por subsidio

Objetivos de control

- Garantizar que el ingreso se declare debidamente y se contabilice en el período contable correcto
- Garantizar que el ingreso se clasifique correctamente (irrestricto, restringido, subsidio, contrato)

Preguntas sobre ingresos y financiamiento

- ¿Se revisan cada mes los ingresos de los subsidios y toda cuenta por cobrar del subsidio correspondiente (si la organización opera sobre la base de reembolso) o pasivos del subsidio (si la organización recibe su financiamiento del subsidio por adelantado) para garantizar que se declaren correctamente?
- ¿Se lleva a cabo una revisión todos los meses para determinar si el ingreso contabilizado durante el mes se ha clasificado correctamente?

Procesamiento de nómina: (sueldos y salarios)

La nómina se compone de todos los sueldos, salarios, bonificaciones, beneficios en efectivo y deducciones de los empleados. La función de nómina también incluye el procesamiento de todas las hojas de registro de horas trabajadas y los documentos para informarlas. Un empleado debe conservar todos los registros relativos a la nómina. Dichos registros incluyen historiales de sueldos y salarios y todas las deducciones de sueldos y salarios para los períodos estipulados por las leyes y las prácticas comerciales estándares.

La función de nómina debe ser independiente de la función de Recursos Humanos. Debido a la naturaleza sensible y confidencial de la nómina, debe administrarse con debido cuidado y diligencia.

Objetivos de control

- Garantizar que los sueldos y salarios se paguen solamente a los empleados corrientes a las tasas de paga autorizadas
- Garantizar que las nóminas se calculen correctamente
- Garantizar que las deducciones de nómina se expliquen correctamente y se paguen a las terceras partes apropiadas
- Garantizar que las nóminas se carguen a los números de proyectos y a las partidas de presupuesto correctos de manera oportuna (antes del vencimiento de los proyectos)

Preguntas sobre procesamiento de nómina: (sueldos y salarios)

- ¿Existen procedimientos para garantizar que el personal nuevo y el personal despedido se incluyan y se quiten de la nómina de manera oportuna?
- ¿Existen procedimientos para asegurar que los cambios a los detalles de la nómina de los empleados se registren debidamente?
- ¿Hay un programa informático de nómina?
- ¿Tienen los empleados hojas de registro de horas trabajadas?
- ¿Existen procedimientos para aprobar las hojas de registro de horas trabajadas?
- ¿Se usan hojas de registro de horas trabajadas para preparar la nómina?
- ¿Existen políticas y procedimientos escritos para el tiempo extra?
- ¿Aprueba la nómina un funcionario responsable antes de pagar los sueldos y salarios?
- ¿Los sueldos y salarios se pagan con cheque o transferencia bancaria?

- ¿Son las personas involucradas en efectuar los pagos distintas de aquellas que preparan la nómina?
- ¿Se prepara un libro diario de nómina para ingresar los cargos por concepto de sueldos y salarios a los proyectos?
- ¿Aprueba el jefe de Finanzas el libro diario de nómina?
- ¿Se envían a terceras partes las deducciones salariales a tiempo?
- ¿Hay cuentas del libro mayor para las deducciones de nómina, y se aprueban todos los meses?
- ¿Se investigan los saldos pendientes en las cuentas de deducciones de nómina, como la cuenta del Fondo Nacional de Seguridad Social (National Social Security Fund, NSSF), Pague cuando gane (Pay As You Earn, PAYE) y seguro de salud?

Asignación de costos

Los costos compartidos son aquellos en los que se incurre con un propósito común, pero que no se pueden asignar directamente a ningún proyecto, departamento, producto ni segmento del negocio. La asignación de costos es el proceso de distribución de los costos compartidos a los proyectos adecuados. Asignar los gastos a los proyectos de una manera coherente proporciona a la gerencia el costo total de cada proyecto que se está ejecutando. Para que esta información sea útil, la gerencia necesita que los costos se carguen a los proyectos usando una metodología que sea coherente y racional.

El objetivo de la asignación de costos es cargar los gastos a los proyectos en función del beneficio que recibe cada proyecto del gasto en que se ha incurrido. Usar un método sistemático documentado para asignar los costos compartidos asegura que cada donador cubrirá la “parte que le corresponde” de los gastos asignables.

Los siguientes pasos son esenciales para poner en práctica una metodología de asignación de costos:

1. Definir los factores generadores de costos.
2. Determinar los costos que la organización considera comunes y que deben asignarse usando una metodología de asignación de costos.
3. Establecer un sistema auditable para determinar los costos compartidos y cómo explicarlos.
4. Desarrollar una política escrita que incorpore los conceptos de asignación.

5. Utilizar los métodos de asignación de costos descritos en la política de manera coherente durante todo el año.
6. Basar las fórmulas de asignación de costos en datos reales actuales.

Asignación de gastos de vehículos

El generador de costos más lógico para los gastos de los vehículos es la distancia recorrida para administrar cada proyecto o departamento que no sea de apoyo en un período determinado. Usando esta metodología, deben mantenerse bitácoras en los vehículos para anotar las distancias recorridas para cada proyecto o departamento que no sea de apoyo.

Asignación de costos de respaldo

Se podrían usar varios generadores de costos, como los gastos directos. Es responsabilidad de la organización escoger el generador de costos más apropiado para su cartera de programas y usarlo de manera uniforme. El método de asignación debe demostrar un cálculo justo y razonable.

Asignación de gastos de ocupación

El generador de costos más lógico para asignar los gastos de ocupación (p. ej., alquiler de oficina, electricidad, agua, etc.) es el espacio de la oficina que ocupa el personal asignado a cada proyecto. Usando esta metodología, la organización debe medir el espacio total de la oficina y calcular los metros cuadrados de las áreas comunes.

Preguntas sobre asignación de costos

- ¿Están definidos los costos que la organización considera comunes? Algunos ejemplos de costos comunes que normalmente benefician a varios proyectos son las facturas de los servicios públicos, los suministros de oficina, el alquiler de la oficina y los sueldos del personal administrativo.
- ¿Ha establecido la organización un sistema auditable para determinar los costos compartidos y cómo explicarlos?
- ¿Existe una política escrita que incorpore los conceptos de asignación?
- ¿Se aplica el método de asignación de costos adoptado de manera coherente durante todo el año?
- ¿Hay fórmulas de asignación de costos para los datos reales corrientes y no para presupuestos?
- ¿Se actualizan todos los meses las fórmulas de asignación de costos para garantizar que los cargos asignados a cada proyecto reflejen con precisión lo que sucedió ese mes?

- ¿Se utiliza un método de agrupación de costos para asignar el costo compartido al final de un período contable? En el método de agrupación, todos los gastos correspondientes se cargan a uno o más centros de costos en el momento en que se procesan inicialmente. (Algunos socios pueden ser tan pequeños que prefieran no usar agrupaciones de costos, sino que se les haga un cargo directo al momento de contabilizar cada transacción).
- ¿Qué otro método se usa?
- Si la organización usa agrupaciones costos para capturar sus gastos asignables, ¿se asignan esas agrupaciones totalmente al final de cada mes, de manera que los totales netos de los gastos de cada agrupación sea cero?

Contabilidad de subsidios

La contabilidad de subsidios implica revisar y cumplir con los términos y las condiciones estipulados en un acuerdo del subsidio y contabilizar el ingreso y los gastos en un libro mayor de la organización. Los subsidios, que también se conocen con el nombre de concesiones (incluidas las concesiones secundarias) o los acuerdos cooperativos, son arreglos mediante los cuales la organización tiene una relación contractual de financiamiento en la que un donador proporciona respaldo financiero a cambio de la entrega de servicios específicos del programa por parte de la organización o de sus destinatarios secundarios.

Muchos proyectos financiados por subsidios incluyen las siguientes fases:

- Requisitos previos a la concesión
- Requisitos posteriores a la concesión
- Requisitos financieros y del programa
- Normas de propiedad
- Estándares de adquisiciones
- Informes y registros
- Terminación y cumplimiento

Preguntas sobre contabilidad de subsidios

- ¿Existe un sistema de rastreo del subsidio?
- ¿Existen archivos de proyectos con información sobre el proyecto, incluidos los siguientes?
- Acuerdo del donador
- Comunicaciones con el donador

- Puntos de enfoque en el acuerdo del donador
- Administración de presupuestos
- ¿Existe un sistema de rastreo de gastos e ingresos por proyecto?
- ¿Existen controles para garantizar que los fondos se usen para los fines originales?
- ¿Tiene la organización una lista de verificación de cierre de subsidios y la usa regularmente?

Informes financieros

Las organizaciones tienen requisitos presentación de informes internos y externos. El jefe de Finanzas debe garantizar que el equipo de gerencia de la organización reciba informes financieros regularmente durante el transcurso del año. Los informes financieros internos deben contener suficiente información pertinente que esté presentada en formatos que permitan al equipo de gerencia tomar decisiones comerciales informadas. Es posible que los acuerdos de donadores, la reglamentación de los donadores, las normas de contabilidad profesionales o los requisitos gubernamentales exijan informes externos. Todos los informes financieros deben ser exactos, oportunos y verificables.

Objetivos de control

- Determinar si los tipos de informes financieros presentados a la gerencia son apropiados, amplios y agregan valor
- Determinar si todos los requisitos de presentación de informes externos se cumplen de conformidad con los acuerdos de los donadores y las reglamentaciones gubernamentales
- Verificar que los informes financieros internos y externos preparados por la organización sean exactos, verificables, oportunos y se presenten dentro de las fechas límite establecidas

Preguntas sobre informes financieros

- ¿Qué informes se deben presentar a la gerencia todos los meses, trimestres o semestres?
- ¿Cumplen los informes con los siguientes requisitos?
- Formatos de los informes
- Distribución conforme a lo requerido
- Fechas límite de presentación de informes
- Todos los requisitos del donador

- ¿Se está cumpliendo constantemente con las fechas límite de los informes y cierres financieros de fin de mes? Si la respuesta es “no”, obtenga explicaciones.
- ¿Se distribuyen y reciben los informes conforme a lo esperado?
- ¿Se reúne el jefe de Finanzas todos los meses con el director ejecutivo para discutir los informes financieros?
- ¿Presenta el jefe de Finanzas los informes financieros mensuales a la gerencia superior cada mes? ¿Qué medidas se están tomando cuando se excede el gasto de las partidas de presupuesto?
- ¿Está definido el ciclo de informes?
- ¿Están los presupuestos debidamente detallados por partida y están claramente indicadas todas las monedas para los proyectos financiados por subsidios?
- ¿Quién revisa y responde a los comentarios constructivos de los donadores sobre los informes de liquidación que se presentan a los donadores?
- ¿Quién revisa y proporciona retroalimentación a los informes de liquidación recibidos de los destinatarios secundarios?

Documentación de la transacción financiera

Todas las transacciones financieras deben contabilizarse en los formularios contables estándar conocidos como asientos del libro diario o comprobantes y deben estar respaldados por la documentación adecuada. Los comprobantes deben estar numerados en secuencia, aprobados debidamente y archivados sistemáticamente para que se puedan recuperar con facilidad.

Objetivos de control

- Garantizar que todas las transacciones financieras se documenten, se aprueben y se respalden debidamente
- Verificar que todos los asientos del libro diario y sus documentos de respaldo, una vez archivados, se almacenen en forma segura y se puedan recuperar rápidamente

Preguntas sobre documentación de transacciones financieras

- ¿Están firmados todos los asientos del libro diario por los respectivos empleados que los prepararon, verificaron, ingresaron, aprobaron y asentaron?
- ¿Son adecuadas las narrativas del libro diario?
- ¿Son adecuados y apropiados los documentos de respaldo?

- ¿Están enumerados los comprobantes del libro diario, con el mismo número mantenido en el sistema de contabilidad?
- ¿Se cancelan todos los asientos del libro diario de egresos en efectivo y los asientos del libro diario general, con sus documentos de respaldo, para impedir que se vuelvan a utilizar?
- ¿Se han localizado fácilmente todos los asientos seleccionados para pruebas y sus documentos de respaldo?
- ¿Todos los asientos y sus documentos de seguridad permanecen siempre guardados con seguridad?
- ¿Se guardan en archivo los asientos y sus documentos de respaldo por el tiempo adecuado?
- Cuando no sea factible anexar documentos de respaldo a los asientos por razones de confidencialidad o debido a su tamaño, ¿se indican en los asientos del libro diario dónde están guardados?
- ¿Se hacen referencias cruzadas en los asientos de corrección, ajustes o reclasificaciones a los asientos originales y viceversa?
- ¿Es requisito que algunas personas firmen documentos atestiguando su recibo y emisión de efectivo?

Revisión de desembolsos

Los criterios generales que afectan la permisibilidad de los costos en las concesiones son los siguientes:

- Los costos deben ser razonables y necesarios para el desempeño y la administración de las concesiones.
- Los costos deben ser asignables a las concesiones en virtud de las disposiciones de las circulares de principios de costos de la Oficina de Administración y Presupuesto de la Casa Blanca (White House Office of Management and Budget, OMB). Un costo es asignable a un objetivo de costo particular si los bienes y servicios involucrados se cargan o asignan a dicho objetivo de costo de conformidad con los beneficios relativos recibidos.
- Los costos deben recibir el mismo tratamiento durante la aplicación de esos principios de contabilidad generalmente aceptados apropiados a las circunstancias. Un costo no se puede asignar a una concesión como costo directo si se asignó a la concesión algún otro costo como indirecto en el que se incurrió con el mismo propósito en circunstancias similares.

- Los costos deben ajustarse a toda limitación o exclusión establecida en las circulares, leyes nacionales, estatales o locales, acuerdos patrocinados u otras reglamentaciones vigentes respecto a los tipos o los montos de las partidas de costos.
- Los costos deben ser netos de todos los créditos correspondientes que resulten de las transacciones que reducen o compensan los costos directos o indirectos. Algunos ejemplos de dichas transacciones incluyen descuentos en las compras, reembolsos o bonificaciones, recuperaciones, indemnizaciones o pérdidas, reembolsos de seguro, y ajustes por sobrepagos o cargos erróneos.

Preguntas sobre revisión de desembolsos

- ¿Hay en archivo reglas de donadores para las concesiones correspondientes?
- ¿Se ha capacitado adecuadamente al personal pertinente en la comprensión y cumplimiento de esas reglas?
- ¿Son permisibles los costos, de conformidad con los requisitos de los donadores?
- ¿Se han considerado todos los desembolsos proyectados en el presupuesto aprobado de la organización o en las modificaciones aprobadas?
- ¿Se ajustan los costos a las políticas y procedimientos de la organización?
- ¿Están las fechas de desembolso dentro del período del subsidio?
- ¿Existe plena documentación de dichos desembolsos?

GLOSARIO

Acreedor

Toda parte a quien la organización deba dinero.

Activos fijos

La propiedad, la planta y el equipo tangibles y a largo plazo de la organización para los cuales se ha estimado una vida útil de más de un año.

Activos netos

Las cuentas del libro mayor que representan la diferencia entre los activos de una organización y sus pasivos. También la diferencia acumulativa entre los ingresos de una organización y sus gastos desde que se creó. (Anteriormente conocido como *Saldo de fondo*).

Adición de capital

Adquisición de un activo fijo.

Adquisición

El proceso mediante el cual se compran bienes o servicios.

Amortización

La reducción gradual de un gasto de pago anticipado mediante el prorrateo del costo entre los períodos contables (meses) que se benefician del desembolso original.

Anticipo

Fondos emitidos a otra parte con el requisito de que la parte que recibió los fondos debe rendir cuentas de ellos en el futuro. Un anticipo se salda proporcionando un bien, prestando un servicio, presentando un informe aprobado o devolviendo el dinero en efectivo, dependiendo de la naturaleza de la transacción.

Año fiscal

El período de 12 meses usado por la organización para llevar a cabo sus actividades e informar sus resultados financieros. El año fiscal no necesariamente corresponde al año calendario.

Asentar

Contabilizar una transacción financiera en un libro mayor.

Asiento contable

Un asiento de dos lados en el cual los débitos deben ser iguales a los créditos. Véase también *Comprobante*.

Asiento del libro diario

Véase *Comprobante.*

Asignación de costos

El proceso de distribuir los gastos compartidos entre los centros de costos correspondientes que se benefician de ellos.

Autorización

El proceso de aprobación de las transacciones financieras, normalmente la decisión de comprometer o gastar los recursos de la organización.

Balance general

Véase *Declaración de la situación financiera.*

Base de anticipos en efectivo

Un concepto contable usado para describir un fondo de efectivo que se repone por exactamente la cantidad gastada. Una vez establecido, el saldo del libro mayor para un fondo de anticipos en efectivo no cambia, excepto por decisión gerencial.

Base devengada

La disciplina contable mediante la cual los ingresos se contabilizan en los períodos de contabilidad en que se ganan, y los pasivos y gastos se contabilizan en los períodos en los que se incurre en ellos (o en los cuales proporcionan los beneficios).

Caja chica

Un pequeño suministro de efectivo usado para satisfacer las necesidades diarias de operación para las cuales los cheques de egresos no son apropiados o su uso no es eficiente ni económico. Por lo general, se mantiene sobre una base de anticipo.

Centro de costos

Un elemento estructural de una organización usado para capturar los costos con fines de supervisión e informes. También se conoce como unidad de negocio; se puede usar para designar un proyecto, subsidio, ubicación o departamento específicos.

Código o número de cuenta

Los códigos de cuenta identifican la naturaleza de las partidas afectadas por las transacciones financieras. Las cuentas del libro mayor por lo general se agrupan en las siguientes categorías principales: activos, pasivos, activos netos (antes conocidos como saldos de fondos), ingresos y gastos.

Comprobante

Dentro del contexto de esta guía, generalmente significa un asiento de contabilidad hecho para registrar una transacción financiera. El término también se ha utilizado para referirse al formulario de contabilidad definido usado para contabilizar esa transacción y todos los documentos de respaldo anexos al mismo. El término se usa indistintamente con *asiento de contabilidad o contable o asiento del libro diario.*

Conciliación bancaria

El proceso a través del cual el saldo de efectivo de la organización según su libro mayor está conciliado con el saldo final según el estado de cuenta bancario a la misma fecha, y todas las diferencias entre ambas están explicadas. Un empleado independiente del custodio de efectivo y de las funciones de teneduría de libros debe llevar a cabo esta tarea. Sirve de verificación sobre la completitud y precisión del saldo de efectivo contabilizado de la organización y las transacciones de efectivo.

Costo

El precio de compra de un bien o servicio. Incluye todos los desembolsos para que un bien adquirido entre en servicio. También se usa para saber el valor de los bienes donados.

Costos de respaldo

Costos que respaldan todos los programas y proyectos de la organización y que no son específicamente identificables con uno o más programas o proyectos.

Crédito

El lado derecho de un asiento contable. Los créditos aumentan los ingresos y los pasivos reducen los gastos y los activos.

Débito

El lado izquierdo de un asiento contable. Los débitos aumentan los activos y los gastos y reducen los pasivos y los ingresos.

Declaración de actividades (estado de resultados)

Este informe financiero muestra los ingresos y gastos acumulativos de la organización para un período determinado. Los ingresos y gastos se desglosan por categorías principales. Los gastos por lo general se desglosan en costos de programa y respaldo. Los totales acumulativos para un período comparable en el año fiscal previo por lo general se incluyen en este estado con fines comparativos.

Depreciación

La distribución del costo de un activo tangible a largo plazo en el transcurso de su vida útil estimada. Los activos a largo plazo son aquellos que se espera que proporcionen un beneficio a la organización de más de un año. La depreciación se contabiliza todos los meses.

Depreciación acumulada

La cantidad acumulativa de depreciación contabilizada por una organización contra un activo determinado. Esta cuenta debe tener un saldo neto contra la cuenta del activo correspondiente para fines de presentación del estado financiero. La depreciación acumulada debe permanecer en los libros de la organización hasta que se produzca la enajenación del activo correspondiente o la cancelación en libros.

Desembolso

En sentido amplio significa un egreso de efectivo. No debe confundirse con el término *gasto.*

Deudor

Toda parte que deba dinero a la organización.

Dinero en efectivo

Dentro del contexto de esta guía, esto se refiere a la moneda en efectivo, efectivo en banco o una combinación de ambos.

Documentación de respaldo

Documentos que respaldan una transacción financiera. Los tipos de documentos necesarios varían dependiendo de la naturaleza de la transacción. Las políticas y los procedimientos de la organización deben describir los documentos requeridos para respaldar cada tipo de transacción.

Estado de cuenta bancario

Un informe emitido por un banco que muestra los saldos iniciales y finales y toda la actividad en la cuenta bancaria de un titular para el período del estado. Los estados de cuenta bancarios se envían a los titulares de las cuentas regularmente, normalmente una vez al mes.

Estado de resultados

Véase *Declaración de actividades.*

Estado de situación financiera (balance general)

Muestra la situación financiera de la organización en un momento determinado. Los saldos finales de los grupos principales de los activos, pasivos y activos netos de la organización (saldos de fondos) se muestran en este informe. Los saldos finales para un período comparable en el año fiscal previo por lo general se incluyen en este estado con fines comparativos.

Estado del flujo de caja

Este informe muestra los totales acumulativos para las fuentes y usos de fondos para el período informado. También conocido como *Estados de flujos de caja.*

Estados financieros

Informes financieros preparados por una organización para informar a la gerencia, la junta directiva y partes externas. Estos informes se pueden auditar internamente de manera interina, como mensual o trimestralmente. Sin embargo, los informes financieros de fin de año de la organización deben estar sujetos a auditoría externa. Los tipos comunes de estados financieros son el estado de situación financiera, la declaración de actividades y el estado del flujo de caja.

Flujo de caja

La diferencia entre el efectivo recibido y el efectivo gastado en un período determinado.

Fondos irrestrictos

Fondos recibidos de donadores que no han impuesto limitaciones de tiempo ni uso.

Gastos pagados por anticipado

La cuenta de activos cargada por los pagos de los gastos de operación que beneficiarán períodos futuros. Véase también Amortización.

Gastos

Los gastos son los costos de operación de una organización. Estos se contabilizan en los períodos (meses contables) en los cuales se producen. Un gasto se considera haberse producido en el mes durante el cual se prestaron los servicios o se recibieron los bienes adquiridos, no cuando se hizo la orden de compra ni se adquirió algún otro compromiso. Debe efectuarse un devengo para cada gasto en que se haya incurrido, pero que no se ha pagado al final del período informado. Preferiblemente, esto debe hacerse todos los meses. Como mínimo, debe hacerse al final del año fiscal de la organización. Los gastos se consideran costos del período porque no tienen valor futuro para la organización.

Informe de gasto de viaje (comprobante de gasto de viaje)

El formulario estándar de la organización usado por sus empleados para informar los gastos en que se incurrió durante los viajes y actividades autorizados relacionados con el trabajo. El formulario se usa para dar cuenta de toda cantidad anticipada previamente al empleado o la cantidad que debe reembolsarse al empleado.

Ingresos

La suma de las cantidades recibidas por una organización de fuentes externas. El término incluye ventas, contribuciones, subsidios de diferentes donadores, suscripciones, cuotas de membrecías, cargos por servicios prestados, alquileres e intereses recibidos de depósitos e inversiones bancarios. Las contribuciones se registran en los períodos en que se reciben. Todos los demás tipos de ingresos se reconocen como ingresos en los períodos en los cuales se ganan.

La parte que le corresponde

El concepto de cargar gastos a los proyectos sobre la base del beneficio que cada proyecto recibe o deriva de la actividad para la cual se produjo el gasto.

Libro diario

Un registro cronológico o secuencial de cierto tipo de transacción financiera. Algunos libros diarios usados comúnmente son el libro diario de recibos de efectivo, el libro diario de egresos de efectivo, el libro diario general y el libro diario de ventas.

Libro mayor

Normalmente significa un “libro” en el cual se registran las transacciones financieras y se computan los saldos acumulativos. Un libro mayor puede ser un libro mayor donde se registren todas las transacciones financieras de la organización (si está computarizado) o se resuman (si es manual) o un libro mayor auxiliar. Los asientos en el libro mayor siempre deben cuadrar, es decir, los débitos deben ser iguales a los créditos. Un libro mayor auxiliar por lo general está limitado a un tipo específico de transacción o a uno o más tipos de cuentas del libro mayor. No se usa para asientos de dos lados (cuadrar). Algunos tipos comunes de libros mayores auxiliares son libros mayores de caja chica, libros de caja, libros mayores de cuentas por cobrar, libros mayores de cuentas por pagar y registros de activos fijos. Un libro mayor de almacén generalmente se usa para contabilizar los saldos y el movimiento de activos en inventario. Se puede usar como registro cuantitativo para computar la cantidad de unidades de bienes en inventario, y también como registro de sus valores.

Matriz de autorización

Una lista de las autoridades encargadas de hacer la aprobaciones en la organización. Por lo general, se muestran en forma de una cuadrícula que enumera los diferentes cargos en la organización y los niveles de su autoridad respectiva. También puede indicar los tipos de compromisos, desembolsos o documentos que los empleados designados están autorizados a aprobar. También se conoce como *documento de autorización.*

Método de teneduría de doble asiento (o asiento de dos lados)

La disciplina de contabilidad fundamental que exige que cada asiento de contabilidad cuadre, es decir, los débitos deben ser iguales a los créditos.

Pasivo devengado

Un pasivo contabilizado por los gastos en los que se ha incurrido, pero que no se ha pagado al final de un período determinado. A menudo implica una estimación aproximada del pasivo adeudado.

Pasivo

Una cantidad adeudada por la organización a otras partes. Entre los tipos de pasivos se pueden citar, entre otros, aquellos a los donadores (por fondos recibidos en exceso de los gastos del subsidio), empleados, proveedores, entidades gubernamentales y prestamistas.

Plan de cuentas anotadas

Una lista de las cuentas del libro mayor que muestra los números de las cuentas, los nombres y las descripciones (el propósito original) de cada cuenta.

Plan de cuentas

La lista de cuentas del libro mayor usada para contabilizar las transacciones financieras. Esta lista se organiza según la secuencia de los números de las cuentas, y muestra los números y los nombres de las cuentas.

Políticas de contabilidad

Los principios, las bases, las convenciones, las reglas y las prácticas aplicadas por una entidad para contabilizar transacciones financieras y preparar y presentar estados financieros.

Proyección

Estimación cuantitativa del desempeño o los resultados futuros financieros u operativos.

Proyección del flujo de caja

Una estimación aproximada de los recibos de efectivo y los pagos esperados en períodos futuros, los cuales pueden ser meses, trimestres fiscales o años fiscales, dependiendo de la naturaleza de la proyección realizada. Esta tarea requiere que la organización evalúe cuánto va a recibir y a desembolsar en cada uno de los períodos designados. Deben solicitarse aportaciones de todos los miembros clave del equipo de gerencia durante este ejercicio para garantizar que todas las fuentes de financiamiento y los desembolsos de la organización se tomen en cuenta en las proyecciones.

Saldo de cuenta

La cantidad acumulativa en la cuenta del libro mayor, igual a la cantidad neta de sus débitos y créditos acumulativos. Los saldos de cuentas por ingresos y gastos se cierran al final del año y no se traspasan al siguiente año fiscal. Los saldos de cuenta para activos, pasivos y activos netos (saldos de fondos) son acumulativos desde que se establecen.

Saldo del fondo

Véase *Activos netos.*

Signatarios de cheques (o bancarios)

Aquellos empleados que están autorizados para firmar cheques a nombre de la organización.

Teneduría de libros

El acto de registrar diferentes transacciones financieras en un libro mayor.

Verificación

Dentro del contexto de esta guía, significa una comprobación independiente de la cabalidad y precisión de uno o más documentos, registros, informes, saldos, conteos físicos u otras acciones realizadas por un empleado designado.

BIBLIOGRAFÍA

Catholic Relief Services. (2004). *AIDS Relief point of service compliance manual* (pp. 12–13). Baltimore, MD.

Catholic Relief Services. (2011). *Holistic Organizational Capacity Assessment Instrument* (HOCAI). Baltimore, MD.

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Capítulo 7:

Administración de la cadena de suministros

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

GUÍA

En portada: Un hombre huye por la frontera. Catholic Relief Services responde a las necesidades urgentes de los refugiados sudaneses en Chad, quienes huyen de la intensificación del conflicto al occidente de Sudán, en la región de Darfur. Fotografía de Kevin Hartigan/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Descargue ésta y otras publicaciones de CRS en www.crsprogramquality.org

CONTENIDO

Capítulo 7: Administración de la cadena de suministros **1**

Mapa del proceso de Compras **2**

Propósito de esta guía **3**

¿Qué función desempeña Compras? **3**

Resumen de esta guía **3**

Principios clave **5**

Proceso empresarial de Compras 7.1: Planificación **11**

Etapa 7.1.1: Planificación de la demanda 12

Etapa 7.1.2: Planificación del suministro 16

Etapa 7.1.3: Equilibrio del suministro y la demanda 20

Etapa 7.1.4: Red de logística del plan 23

Proceso empresarial de Compras 7.2: Fuente de suministro **26**

Etapa 7.2.1: Solicitud 28

Etapa 7.2.2: Compra y adquisición 31

Etapa 7.2.3: Contratos 36

Etapa 7.2.4: Gestión de los envíos 39

Etapa 7.2.5: Gestión de pagos 43

Etapa 7.2.6: Gestión de proveedores 47

Proceso empresarial de Compras 7.3: Surtido **50**

Paso 7.3.1: Gestión de almacenes e inventario **51**

Etapa 7.3.2: Distribución 59

Etapa 7.3.3: Administración de la flota 63

Proceso empresarial de Compras 7.4: Informes **67**

Etapa 7.4.1: Informes y teneduría de libros 69

Listas de verificación de cumplimiento para adquisiciones **72**

Glosario **85**

Referencias **95**

Apéndice A: Muestra de formulario de informe de inventario 96

Apéndice B: Muestra de una carta de porte 97

Apéndice C: Muestra de notas de bienes recibidos 98

Apéndice D: Muestra de informe de estado de bienes básicos 99

Apéndice E: Muestra de informe de estado del destinatario..... 100

Apéndice F: Muestra de informe de suministro y distribución de mosquiteros para camas 101

Apéndice G: Muestra de la descripción de funciones del encargado de Compras 102

Apéndice H: Muestra de la descripción de funciones del subencargado de Compras 104

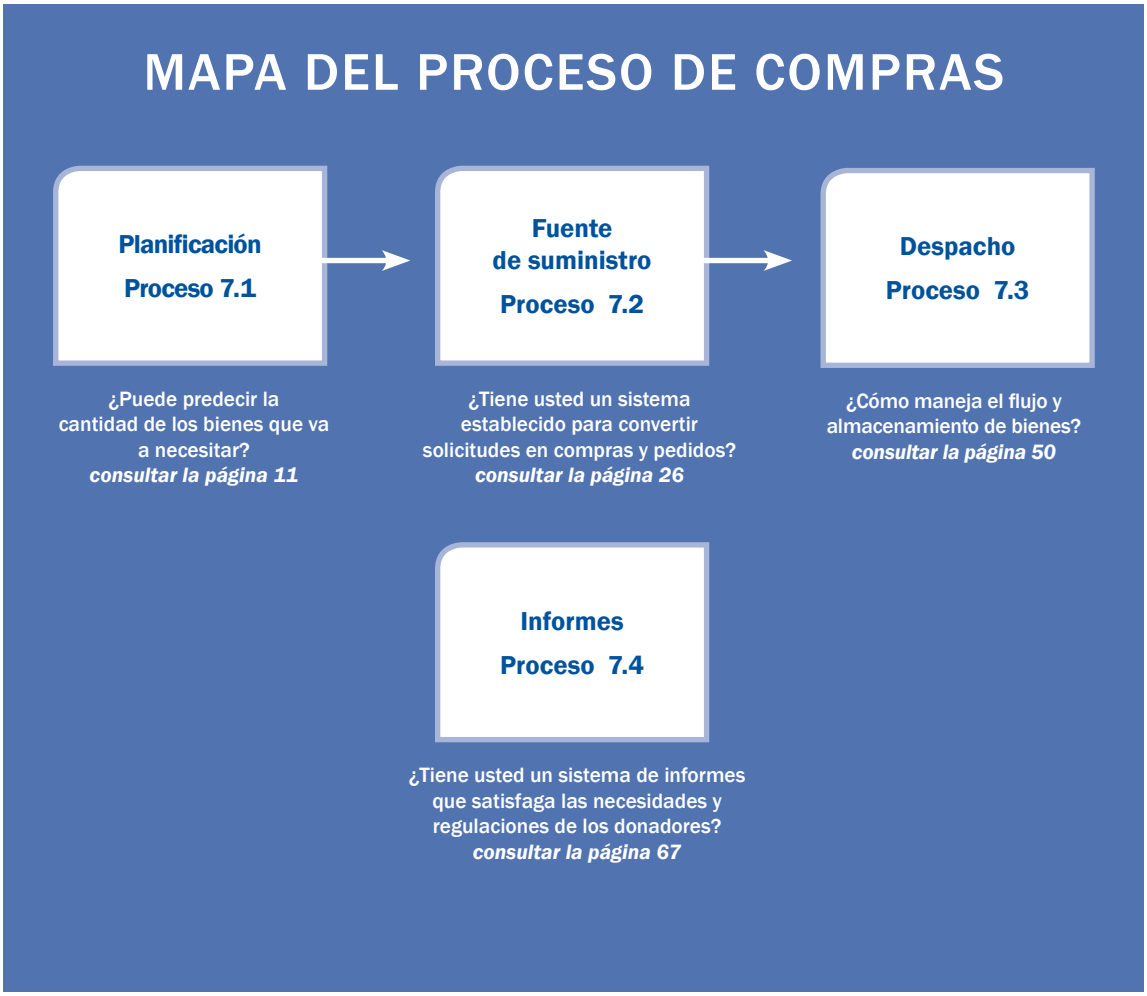
Apéndice I: Muestra de la descripción de funciones del encargado de Logística EFR 106

CAPÍTULO 7: ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS

KARL GROBL PARA CRS

Misioneros del Centro para Leprosos Gandhiji Prem Nivas de la Caridad, cerca de Calcuta, India, donde los pacientes reciben tratamiento y aprenden a vivir y trabajar con sus discapacidades. Iniciado por la Madre Teresa en 1958.

MAPA DEL PROCESO DE COMPRAS



PROPÓSITO DE ESTA GUÍA

Las directrices presentadas en el presente documento son un compendio de las descripciones comerciales de la administración de la cadena de suministros (ACS), los requisitos, las normas mínimas y las mejores prácticas, y tienen la intención de ayudar a la gerencia y el personal de una organización en el desarrollo o mejoramiento de sus políticas, procedimientos y prácticas de ACS.

Las organizaciones interesadas en desarrollar o mejorar sus procesos comerciales, políticas relacionadas y procedimientos manuales usarán la información de esta guía de diferentes maneras. Cada organización tiene su propia y única forma de comprender, interpretar e implementar los procesos comerciales de la ACS.

¿QUÉ FUNCIÓN DESEMPEÑA COMPRAS?

Todas las organizaciones tienen que comprar, almacenar y distribuir bienes, materiales (productos) y servicios para apoyar sus actividades. Además, las organizaciones tienen que administrar y supervisar los productos cuando entran y salen de su tienda o almacén.

Los componentes de la ACS (compras, transporte, almacenamiento y gestión de inventario) son procesos comerciales importantes que permiten a una organización optimizar el valor de los recursos gastados en los bienes y servicios. La administración eficaz de los recursos a través de sólidos procesos de compras, almacenamiento y gestión de inventario contribuye al logro de las metas operativas y estratégicas de un proyecto y una organización. Los procesos de ACS eficientes y eficaces muestran profesionalismo, cumplimiento, equidad, confiabilidad y transparencia a las personas asociadas con la organización (miembros, donadores, destinatarios, autoridades locales y el público en general). Por ende, la ACS exige una considerable atención.

No existe una manera correcta de establecer políticas y procedimientos de ACS. Factores como el tamaño de la organización, la disponibilidad de los proveedores para suministrar los bienes y servicios necesarios, y el flujo de efectivo y el crédito de la organización influyen en el enfoque de la organización sobre la función de compras. El tamaño de la organización también afecta la elaboración de políticas y procedimientos de ACS.

RESUMEN DE ESTA GUÍA

Esta guía trata de la compra de bienes, materiales y servicios y el almacenamiento y administración de los inventarios. Se subdivide en cuatro secciones: planificación, fuente de suministros, surtido e informes. Cada una de estas secciones se relaciona con informes específicos y requisitos de teneduría de libros.

El primer pilar de la ACS contiene secciones que se centran en los procesos principales de planificación de la ACS, los cuales incluyen planificación de la demanda, planificación del suministro, equilibrio de suministro, y demanda y planificación de logística.

El segundo pilar contiene secciones que se centran en los procesos de fuentes de suministro de la ACS e incluyen solicitudes, compras, gestión de proveedores, administración de las donaciones, gestión de los envíos y gestión de los pagos.

El tercer pilar se centra en los procesos de surtido, con secciones sobre almacenamiento, gestión de inventario y distribución y gestión de activos.

Los informes se utilizan en los tres pilares para facilitar las transiciones y permitir la comunicación.

Se recomienda utilizar la herramienta de evaluación IHECO (consultar el capítulo 2) y los cuestionarios del pilar (los cuales se encuentran al inicio de cada sección) antes de leer la guía, para seleccionar las secciones pertinentes a cada organización o usuario. Dependiendo de las necesidades de la organización, podría no ser necesario leer todas las secciones o capítulos.

PRINCIPIOS CLAVE

1. Descripción general de los principios clave

El proceso de la ACS se guía por principios que ofrecen orientación. Cuando se aplican debidamente, llevan a las mejores prácticas en el proceso de la ACS. Los principios incluyen:

a. Competitividad, transparencia y apertura

Las actividades de compras se llevarán a cabo de una manera imparcial y abierta, usando procesos de compra transparentes y abiertos, sondeando adecuadamente el mercado, evitando especificaciones sesgadas y tratando a todos los proveedores de manera uniforme y equitativa para que los posibles proveedores y donadores puedan tener confianza en el resultado del proceso de compras

b. Relación costo-beneficio

Las agencias deben procurar resultados de compras con una buena relación costo-beneficio (p. ej., sopesando los beneficios de la compra contra su costo), mediante la consideración de los siguientes factores:

i. La compra satisface las especificaciones

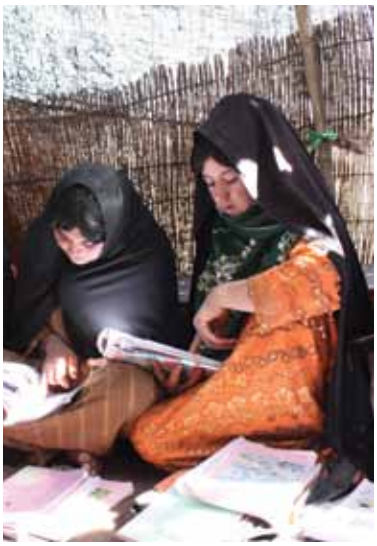
ii. Garantía de calidad

iii. Capacidad del proveedor (p. ej., sus habilidades administrativas y técnicas)

iv. Las ventajas de comprar localmente, lo cual puede incluir beneficios como mejores tiempos de entrega, soporte y servicio locales y la disponibilidad de piezas de repuesto

c. Cumplimiento de todos los requisitos legales y regulaciones

Todas las compras se harán de conformidad con las regulaciones legales de la jurisdicción y acatarán todas las regulaciones de los donadores.



LAURA SHEAHEN/CRS

En pueblos lejanos de la zona de Du Layna en Afganistán CRS ha establecido 64 escuelas. La mayoría de ellas son para niñas, quienes tradicionalmente no recorren largas distancias fuera de sus pueblos para llegar a las escuelas del gobierno.

d. Controles internos y medidas de administración del riesgo

En la medida de lo posible, se establecerán mecanismos de control interno y medidas de administración del riesgo para proteger los recursos. Esto se trata con mayor detalle más adelante.

e. Conflicto de intereses

La organización y su personal evitarán en todo momento situaciones en las que los intereses privados puedan entrar en conflicto, se pueda pensar razonablemente que entran en conflicto, o que tengan la posibilidad de entrar en conflicto, con el mandato de la organización. Esto se trata con mayor detalle más adelante.

f. Rastreo

Cada producto que ingresa en la cadena de suministros tiene que ser registrado individualmente y permanecer plenamente localizable durante toda la cadena, desde la planificación hasta los informes posteriores a la distribución.

g. Rendición de cuentas

Las organizaciones tienen que garantizar que pueden rendir cuentas de todos los bienes y servicios que compran, almacenan, distribuyen o usan. Los informes regulares son necesarios para proporcionar a las personas relacionadas con la organización una imagen clara de la situación de la cadena de suministros. Todos los procesos y la información están sujetos a auditoría.

2. Principios clave: Controles internos detallados

a. Conceptos básicos de los controles internos

Los empleados que realizan las transacciones comerciales a nombre de la organización ocupan una posición de confianza que exige que sus acciones sean regidas por las normas más altas de conducta personal y comercial.
La organización no compra productos ni servicios para uso personal de sus empleados, excepto en virtud de programas específicos aprobados por la junta directiva. Todas las transacciones deben llevarse a cabo para el exclusivo beneficio de la organización y su misión.

b. Requisitos mínimos de control interno de la ACS

- Existe una matriz de autoridad de aprobación y todas las solicitudes y órdenes de compra son aprobadas conforme a la matriz.
- Hay una separación de deberes entre las diferentes funciones.
- El conflicto de intereses se declara y se maneja.

- Los regalos, las donaciones y las gratificaciones se manejan en el mejor interés de la organización y la ética de compra.
- Una persona no aprueba sus propias solicitudes ni reembolsos.

c. Separación de deberes

Es posible que el personal no tenga suficientes miembros para mantener una plena separación de deberes. El nivel mínimo de separación de deberes es como sigue:

LA PERSONA QUE	NO DEBE
prepara una solicitud de compra	aprobar esa solicitud de compra
envía una solicitud de cotización y dirige la reunión del comité de licitación	recibir la cotización de la compra
prepara una orden de compra	aprobar esa orden de compra
emite una orden de compra	recibir los bienes

d. Matriz de control interno

ÁREAS DE CONTROL	OBJETIVOS DE CONTROL	ACTIVIDADES DE CONTROL
Solicitud de compra y proceso de aprobación	Las compras son transparentes.	Se pone en práctica una cláusula de "Conflicto de intereses". Los compradores y los miembros del comité de licitación tienen que declarar toda circunstancia en la cual exista un conflicto de intereses.
	Los artículos que se van a comprar son únicamente para uso de la agencia y su compra no se induce por requisitos de uso personal.	Las transacciones son revisadas y aprobadas por una persona autorizada para esa tarea, deben tener un propósito comercial válido, y deben ser apropiadas para las cuentas a las cuales se cargan (p. ej., departamento, fuente de financiamiento, cuenta natural o proyecto). Se pone en práctica un cuadro de autoridad y las solicitudes se aprueban conforme a la autoridad.
		Existe una separación apropiada de deberes entre la persona que inicia, prepara y aprueba.
		Todos los artículos comprados se reciben antes de que el pago sea autorizado, a menos que exista un acuerdo de pago anticipado.
		Las facturas únicas nunca se pagan más de una vez. Los pagos finales por los bienes solamente se efectúan cuando han sido recibidos totalmente y los procesos de control garantizan que no haya una duplicación en el pago.
		Se establece un comité de licitación.
Pago y vínculo con Finanzas	Los pagos se efectúan tras completar un proceso de compras de conformidad con el acuerdo con el proveedor.	Las facturas únicas nunca se pagan más de una vez. Los pagos por los bienes solamente se efectúan cuando han sido recibidos y los procesos de control garantizan que no haya una duplicación en el pago. Los pagos se efectúan sobre la base de la orden de compra original y las notas de bienes recibidos.
	Existe una pista de auditoría adecuada.	Cada comprobante de pago se relaciona con el registro de compra y se controla con una pista de auditoría válida. Cada pago debe contener un número de solicitud.
Mantenimiento de registros	Los registros se guardan y se conservan de conformidad con los requisitos legales locales.	Existe un procedimiento oficial de archivo, y los archivos se conservan de acuerdo con el procedimiento. El procedimiento define el proceso de ponerles nombre, el período de retención, el lugar y el contralor de los archivos.
		Los archivos se destruyen bajo la debida supervisión y con las aprobaciones adecuadas.
		Todos los archivos se respaldan según sea apropiado.

3. Principios clave: Normas éticas y códigos de conducta detallados

Las normas éticas y las políticas del código de conducta incluyen una declaración de principios éticos, prácticas y conductas esperadas adoptadas por la organización. Esas normas y códigos difieren de una organización a otra, pero por lo general establecen prácticas éticas y procedimientos para el manejo de los conflictos de intereses, los regalos y las gratificaciones, la confidencialidad y la precisión de la información.

Mientras se esfuerzan por cumplir la misión de la organización, es responsabilidad de todos los que participan en las actividades de la ACS trabajar para mantener el buen nombre de la organización, mantener buenas relaciones entre la organización y sus proveedores de bienes y servicios, y recordar que los contactos personales son, en gran medida, la base de la opinión que tienen los proveedores de bienes y servicios de la organización.

a. Normas éticas

En sus contactos personales con las partes externas, cada empleado representa a la organización y debe reflejar y dar a conocer el interés y las necesidades de todas las unidades funcionales de la organización. Todos los empleados deben adherir a las siguientes prácticas éticas:

- Considerar primero el interés de la organización y observar sus políticas establecidas, en todas sus transacciones.
- Ser receptivo al asesoramiento competente de parte de colegas y guiarse por ese asesoramiento sin perjudicar la responsabilidad del cargo.
- Comprar sin prejuicio, evitando toda práctica que pueda impedir una competencia justa mientras procura obtener la mayor relación costo-beneficio.
- Exigir el pleno cumplimiento de la legislación o los requisitos administrativos comerciales correspondientes a todas las partes que procuran proporcionar bienes y servicios a la organización.
- Exigir honestidad en la comercialización y otras declaraciones hechas a la organización, ya sean escritas, orales o en la forma de muestras del producto.
- Participar en los programas de desarrollo profesional para mejorar el conocimiento y el desempeño comerciales.
- Adoptar la honestidad y trabajar para ella, y denunciar toda forma de práctica comercial indebida.
- Proporcionar una recepción pronta y cortés a todos los que se comunican con la organización con fines comerciales legítimos.
- Asesorar y cooperar con todas las unidades funcionales en el desempeño de sus deberes de ACS.

b. Conflictos de intereses

Se espera que las personas que participan en las actividades de ACS estén libres de intereses o relaciones que sean posiblemente perjudiciales para el bienestar de la organización. Los empleados que tengan dichos intereses o relaciones deben revelarlos antes de representar a la organización ante las partes con las cuales tengan tal relación.

Los empleados no participarán en ninguna actividad ni decisión que implique un conflicto real o posible de intereses, a menos que la actividad o decisión haya sido preaprobada por la gerencia de la organización. Si se ha otorgado tal aprobación, todos los términos o condiciones elaborados por la gerencia de la organización respecto a dicha actividad o decisión deben cumplirse.

Para conocer mayores detalles sobre los conflictos de intereses, remítase a la guía de cumplimiento (capítulo 2).

c. Regalos y gratificaciones

Al ayudar a lograr los intereses de la organización, ningún empleado debe usar su autoridad en el puesto para beneficio personal. Con el fin de preservar la imagen e integridad del empleado y la organización, la gerencia de la organización debe trazar políticas para la aceptación y revelación de regalos, muestras y favores de índole comercial.

Además, no deben aceptarse préstamos de partes que tengan posibles tratos con la organización, a menos que dichas partes estén en el negocio de otorgar préstamos a las personas (p. ej., un banco o cooperativa de crédito).

d. Confidencialidad y precisión de la información

La mayoría de las transacciones que se relacionan con actividades de la ACS son de naturaleza confidencial y deben ser tratadas como tales, sobre todo en lo que respecta a los proveedores. Se considera poco ético, así como perjudicial para la reputación de la organización, permitir que la información sobre la cotización de un proveedor se pase a otro proveedor.

La información dada en el curso de la participación de una persona en la actividad de la ACS debe ser veraz y equitativa y no puede estar diseñada para engañar ni hacer tergiversaciones.

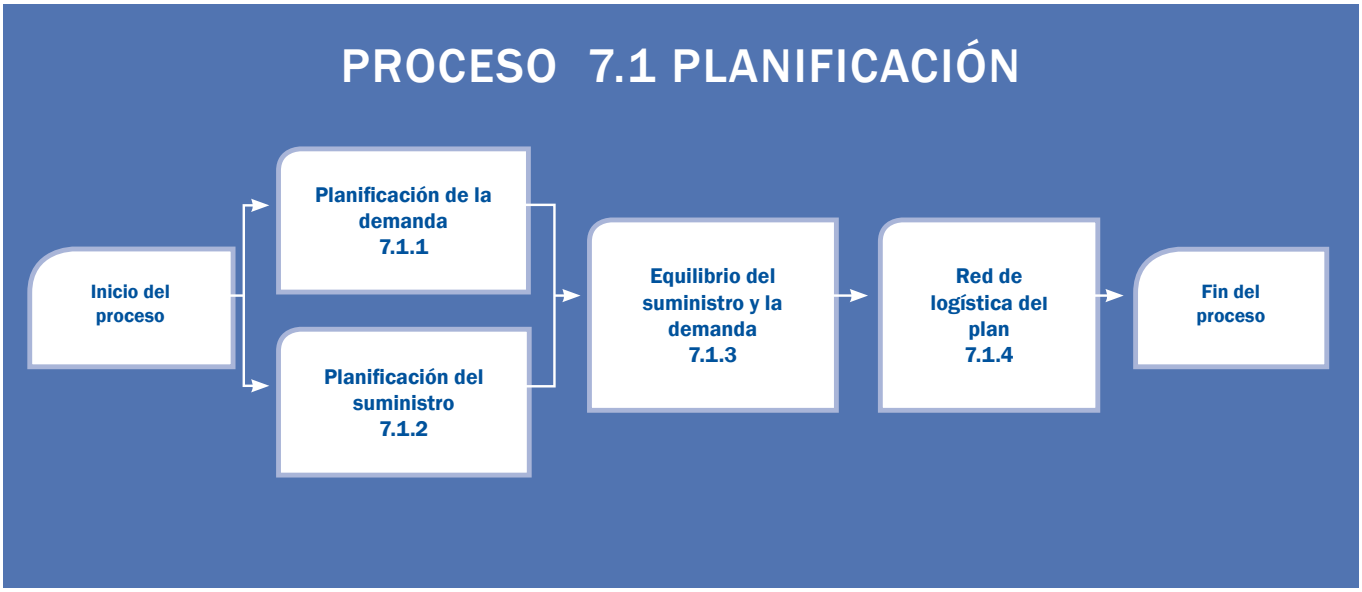
PROCESO EMPRESARIAL DE COMPRAS 7.1 – PLANIFICACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La planificación de compras y la administración de la cadena de suministros se refieren a la proyección de bienes y servicios, ya sea para uso interno o para distribución a usuarios finales externos, tales como beneficiarios de un programa de distribución de alimentos. El proceso determina la proyección del suministro: cuánto se necesita, con qué especificaciones exactas y cuándo y dónde los bienes y servicios serán necesarios. También determina dónde y cuándo obtener los bienes y servicios y cuánto inventario se debe tener. El proceso de planificación requiere una buena comprensión de la red logística y las limitaciones de la cadena de suministros, tales como el espacio de almacenamiento, las opciones de transporte, los tiempos de espera, los niveles óptimos de inventario, etc.

Cada cadena de suministros tiene que ser planificada en detalle para evitar problemas durante la implementación. Los problemas que hay que eliminar o reducir al mínimo son, entre otros, las estimaciones imprecisas de las necesidades, los malos tiempos de entrega, la definición deficiente de las especificaciones necesarias, la capacidad de almacenamiento insuficiente o excesiva y los atascos o interrupciones en la distribución. Un proceso de cadena de suministros bien planificado garantiza que se entreguen los bienes y servicios correctos en el momento y en el lugar en que se necesitan.

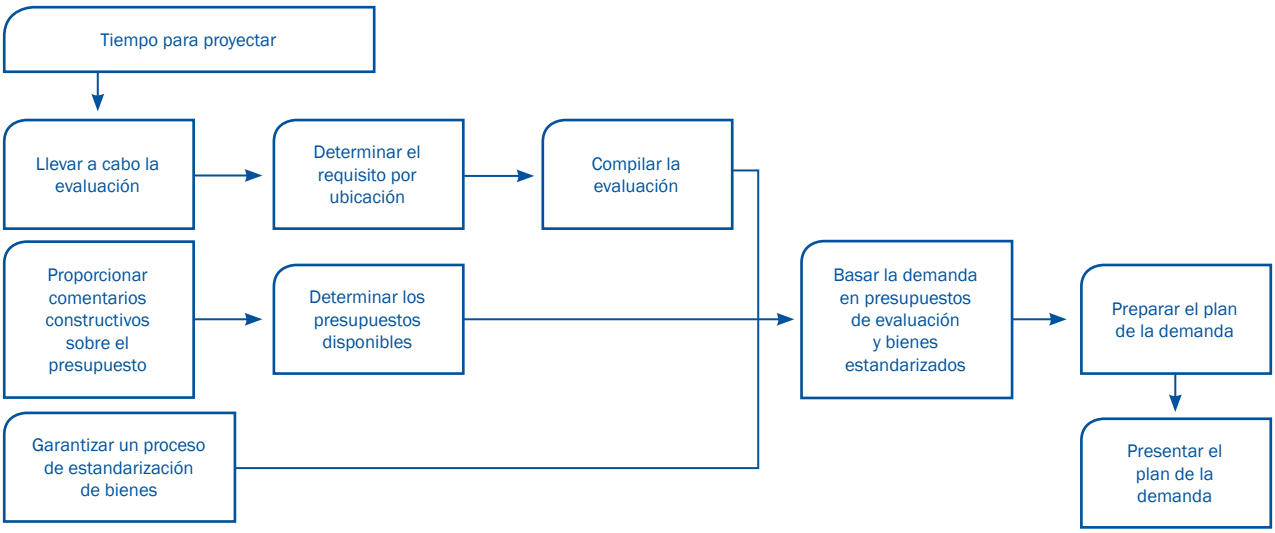
FLUJO DE PROCESO



ETAPA 7.1.1 – PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA

NOMBRE DE LA ETAPA	PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA
Número de la etapa	7.1.1
Insumos	1. Datos internos (planes operativos, proyecciones de los participantes en el programa, distribuciones reales, inventario, suministros entrantes, proyecciones de demanda previas, especificaciones técnicas para productos usados con frecuencia, proyecciones de ingresos) 2. Datos externos (información de la situación del mercado actual, políticas y directrices nacionales, requisitos de donadores, condiciones ambientales, transporte y capacidad de almacenamiento)
Productos	1. Proyecciones de bienes, materiales y servicios requeridos
Roles en la organización	1. Los gerentes de presupuestos y programas dirigen el proceso de planificación de la demanda 2. Los directores ejecutivos aprueban las proyecciones de la demanda 3. Los funcionarios de Logística proporcionan información logística 4. Consideración de los registros de proveedores de compras y suministros anteriores 5. Los donadores proveen información sobre los posibles recursos
Puntos de integración	1. Unidad de Finanzas: asignación de presupuesto y disponibilidad de fondos 2. Unidad de Compras: información previa de suministro 3. Unidad de Logística: información de logística e inventario, calendarios usuales de entrega 4. Movilización de recursos: información sobre las proyecciones de recursos
Resumen	Todas las áreas funcionales y programáticas de la organización tienen que hacer proyecciones realistas para sus necesidades de suministro. Las proyecciones tienen que estar consolidadas en un plan de demanda y aprobadas por la dirección de la organización.

La planificación de la demanda garantiza que la organización utilice un proceso formal para la proyección y validación de sus requisitos de bienes y servicios para la implementación del programa. Los planes de demanda ideales hacen una proyección realista de qué y cuánto se necesita, cuándo y dónde, y para qué plazo específico (como un período contable o ciclo de proyecto). Para lograr esto, siga las subetapas que aparecen en el diagrama de abajo:



Se puede iniciar un proceso de planificación de la demanda en respuesta a

a. la aprobación de un proyecto o programa, o

b. la actualización anual de un proyecto o programa.

Cada equipo de programa o proyecto y el área funcional de la organización tienen que revisar sus objetivos para el período de planificación (por lo general, un año) en colaboración con el gerente del programa o de presupuesto para determinar los bienes y servicios necesarios para lograr los objetivos para el período.

La definición de los bienes y servicios necesarios se elabora aun más determinando cuándo y dónde se necesitan los bienes y servicios, y las especificaciones exactas de lo que se necesita. Este ejercicio es el paso inicial en la planificación de la demanda y da como resultado el proceso de la demanda.

Cada equipo de programa y área funcional tiene que comunicarse con las unidades de Finanzas y movilización de recursos respecto a la asignación y a la disponibilidad de presupuesto y fondos; la información también se compartirá con el departamento de Suministros para la planificación del suministro.

Las unidades de Compras y Suministros proporcionan información detallada del producto en función de la experiencia de suministro previa y de toda información de la situación actual del mercado requerida, así como también de los posibles desafíos respecto a los productos incluidos en el plan.

La unidad de Gestión de Inventario proporciona información sobre la capacidad de distribución y la gestión de inventario para el movimiento, manejo, almacenamiento y rendición de cuentas de las entradas.

La unidad de Manejo de Logística ofrece información logística y asistencia para la proyección de los requisitos de los productos, tiempos de espera de las entregas y calendarios.

La planificación de la demanda está completa cuando la determinación o proyección se racionalizan sobre la base de información presupuestaria y limitaciones de la cadena de logística o suministros.

REQUISITOS COMERCIALES

1. Características principales

- El plan integra fuentes existentes de datos a través de hojas de cálculo u otra tecnología.
- Permite la adición de planes multidepartamentales.
- Ofrece un análisis de datos simple y directo y cálculos respaldados por las hojas de cálculo y otra tecnología.
- El plan permite la comparación de situaciones alternativas de conformidad con las variaciones en la cantidad de participantes del programa, los parámetros de los productos, las proyecciones de financiamiento y las condiciones del mercado.
- Proporciona valores financieros para fines de definición de presupuesto.
- El plan entrega datos agregados y no agregados.

2. Requisitos mínimos

- Todas las fuentes de información se comprueban para verificar la precisión y se hace referencia a ellas claramente.
- La planificación y la proyección colaboran entre sí cuando es apropiado para garantizar la armonización y racionalización en todas las áreas funcionales.
- Se utilizan métodos apropiados para desarrollar proyecciones minuciosas y especificaciones de productos.
- Se define un calendario de proyección; el cumplimiento del calendario es riguroso.
- Se llevan a cabo planificaciones y revisiones frecuentes.

3. Mejores prácticas

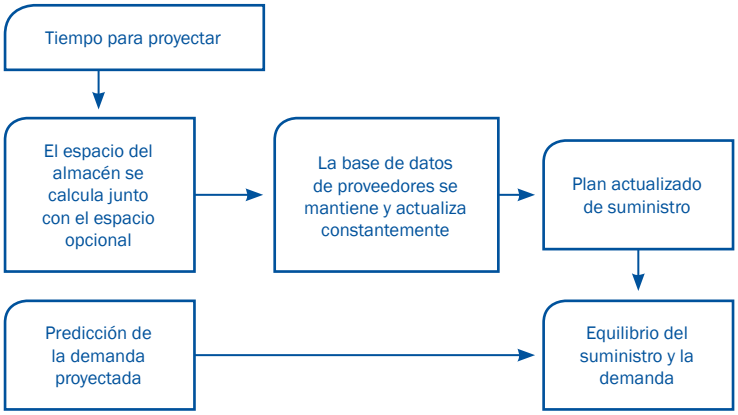
- Se asigna la responsabilidad específica de la función de planificación y proyección.
- Las metodologías de proyección se aprueban y se documentan como procedimiento operativo estándar (POS).
- Se usan sólidos datos internos y de la situación actual del mercado para elaborar una proyección operativa a largo plazo, que incluye especificaciones técnicas minuciosas de todos los productos utilizados, los niveles de inventario actuales y precisos que se están utilizando y los datos del proveedor actual.

- Existe un proceso estructurado y formal para recopilar y analizar datos internos e información de la situación actual del mercado provenientes de varias fuentes.
- La información de la situación actual del mercado, los datos internos y las suposiciones de proyección se validan y actualizan regularmente.
- Existe un intercambio de información en tiempo real entre las funciones de la cadena de suministros.

ETAPA 7.1.2 – PLANIFICACIÓN DEL SUMINISTRO

NOMBRE DE LA ETAPA	PLANIFICACIÓN DEL SUMINISTRO
Número de la etapa	7.1.2
Insumos	1. Donador nuevo o información del subsidio 2. Proyección de la demanda 3. Base de datos maestra del proveedor 4. Información de mercado o base de datos de los proveedores
Productos	1. Proyección del suministro 2. Calendario de pedidos 3. Informe de brechas 4. Plan de inventario 5. Plan de contingencia
Roles en la organización	1. Los gerentes de logística dirigen el proceso 2. Los gerentes de presupuesto o de los programas revisan y aprueban el proceso de planificación del suministro 3. Los proveedores proporcionan información útil para el proceso de planificación, como las fechas de suministro más próximas, la disponibilidad de materiales, etc. 4. Los donadores proporcionan información sobre los posibles recursos
Puntos de integración	1. Programa: se comunica con el equipo de suministro para obtener información sobre disponibilidad, especificaciones, etc. 2. Compras: proporciona información, datos de la situación actual del mercado y posibles desafíos para los productos incluidos en el plan 3. Manejo de inventario y logística: proporciona información sobre la cadena de suministros y los requisitos de inventario 4. Gestión financiera presupuestaria: planificación de presupuesto, verificación de asignación de costos y pericia contable
Resumen	Las organizaciones tienen que tener un plan de suministros aprobado para responder a las necesidades de bienes, materiales y servicios si quieren lograr una eficiente implementación del programa.

La planificación del suministro garantiza que la organización utiliza un sistema formal a través del cual el suministro satisface la demanda de la organización por bienes, materiales y servicios; mantiene una existencia mínima de los productos que se necesitan regularmente, y tiene un sistema para equilibrar las fluctuaciones de la demanda estacional y de emergencia. Para lograr esto, siga las subetapas que aparecen en el diagrama de abajo:



Al momento de planificar la demanda ***(Etapa 7.1.1)***, los equipos de cada área funcional tienen que comunicarse con el equipo de administración de la cadena de suministros para obtener información sobre la especificación del producto, la disponibilidad, la experiencia previa con fuentes de suministro, los posibles cuellos de botella y las ventajas de las diferentes proyecciones.

El equipo de administración de la cadena de suministros debe proporcionar al equipo de planificación de la demanda información respecto a la experiencia previa de suministro y todos los datos de la situación actual del mercado que se requieran, así como también los posibles desafíos relacionados con los productos incluidos en el plan.

La información sobre la capacidad de gestión y las limitaciones del inventario proporcionará una buena base para planificar el flujo del suministro, los calendarios de entrega y despacho, la frecuencia, los tamaños de los lotes y los requisitos de manejo.

La unidad de Finanzas debe proporcionar la información necesaria sobre presupuesto y flujo de caja para garantizar un gasto oportuno y realista en los bienes, materiales y servicios.

Muchas veces, la planificación de la demanda y del suministro ***(Etapa 7.1.1*** y ***Etapa 7.1.2)*** se realizan en forma simultánea como un esfuerzo cooperativo de toda la organización. Esto da como resultado un ejercicio de equilibrio de la demanda y el suministro ***(Etapa 7.1.3).***

1. Características principales

- El plan integra fuentes existentes de datos a través de hojas de cálculo u otra tecnología.
- El plan permite la agregación de los requisitos de suministro de varios departamentos.
- El equipo puede calcular pedidos mínimos y máximos sobre la base de proyecciones de demanda por bienes, materiales y servicios requeridos.

DAVID SNYDER/CRS

El doctor Jon Fielder del Hospital Kijabe consulta con otro médico el expediente de un paciente. El doctor Fielder está estrechamente relacionado con el centro del Consejo y Pruebas Voluntarias en el hospital, por medio del cual más de 300 pacientes reciben medicamentos antirretrovirales brindados por PEPFAR.

- El plan incorpora tiempos de espera (proveedor, tiempo de distribución, liquidación en aduanas, etc.) dentro de la proyección del suministro.
- El plan considera los niveles actuales de existencias, las órdenes de compra en progreso y las entregas en tránsito.
- Ofrece informes sencillos y directos que contienen un calendario de compras recomendado para las proyecciones a corto, mediano y largo plazo de los bienes, materiales y servicios requeridos respaldado por hojas de cálculo u otra tecnología.
- Con la información de la situación actual del mercado y la base de datos de los proveedores se puede distinguir las limitaciones de la distribución para determinar cuándo, dónde y cómo se adquirirán y almacenarán los productos (p. ej., capacidad, recursos, espacio de almacenamiento, condiciones de manejo, vida útil, etc.).

2. Requisitos mínimos

- Se asigna la responsabilidad específica de la función de planificación y proyección.
- Se comprueba la precisión de todas las fuentes de datos.
- Los procesos de planificación del suministro se aprueban y se documentan como procedimiento operativo estándar (POS).
- Se utiliza información sólida de la situación actual del mercado y de los proveedores para hacer proyecciones a corto, mediano y largo plazo de los bienes, materiales y servicios requeridos.

3. Mejores prácticas

- Se elabora y mantiene una lista de proveedores o base de datos que utiliza hojas de cálculo u otra tecnología.
- Se desarrolla un proceso estructurado y formal para recopilar y analizar información de la situación actual del mercado y los proveedores proveniente de varias fuentes.
- Asignar responsabilidades separadas para el mantenimiento de la información de la situación actual del mercado y la base de datos de proveedores.
- La información sobre la situación actual del mercado y los proveedores se valida y actualiza regularmente.
- Se realiza un intercambio de información en tiempo real entre las funciones de la cadena de suministros.
- Los productos se clasifican y se diseña una estructura de códigos de cuentas para logra una fácil identificación y comunicación por parte de los usuarios.

- Los requisitos de bienes, materiales y servicios se equilibran con los límites de la capacidad de almacenamiento y transporte, los niveles de inventario y los calendarios de la cadena de suministros.
- Se calculan la capacidad de almacenamiento y transporte y se investigan y documentan continuamente otras opciones para aumentar la capacidad.
- Mantenimiento de sistemas de advertencia temprana para detectar amenazas a la cadena de suministros y tendencias adversas dentro de la cadena de suministros.
- Se mantienen relaciones regulares, positivas y transparentes con los proveedores clave designados.

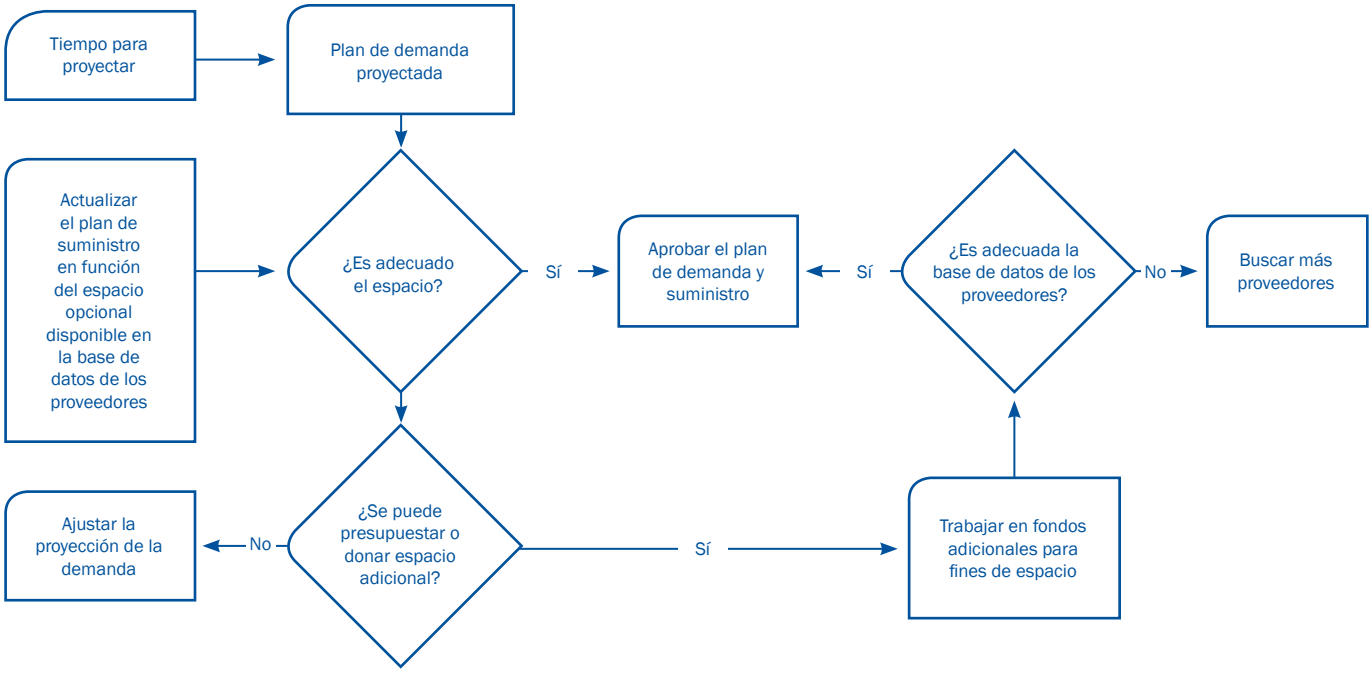
ETAPA 7.1.3 – EQUILIBRIO DEL SUMINISTRO Y LA DEMANDA

NOMBRE DE LA ETAPA	EQUILIBRIO DEL SUMINISTRO Y LA DEMANDA
Número de la etapa	7.1.3
Insumos	1. Plan de la demanda 2. Borrador de proyección del suministro 3. Información presupuestaria y recaudación de fondos 4. Información de proveedores
Productos	1. Suministro de compras y proceso de distribución del consumo 2. Informe y conciliación de la brecha de suministro
Roles en la organización	1. El funcionario de Compras prepara el calendario de los materiales conforme a las necesidades de planificación 2. Los gerentes de presupuesto y de programas revisan y aprueban el proceso de planificación 3. Un funcionario ejecutivo de la organización o la junta de directores aprueban el proceso 4. El funcionario de Finanzas proporciona información y aportes al proceso de proyección 5. El funcionario administrativo facilita la función de suministro
Puntos de integración	1. Funcionario de Finanzas: Alinea la planificación financiera con el proceso de Compras 2. Funcionario administrativo: Lleva a cabo la selección oportuna del proveedor de servicios y las contrataciones; maneja la administración de contratos
Resumen	El proceso de demanda consolidado en toda la organización y alineado con el presupuesto tiene que analizarse y ajustarse para satisfacer las limitaciones de la administración de la cadena de suministros y permitir la racionalización y eficiencia en el suministro, almacenamiento, manejo y distribución o uso.

Una vez que las necesidades del proyecto de la organización se han estimado a través de la planificación de la demanda, y las opciones de suministro se han identificado a través de la planificación del suministro, los dos elementos tienen que alinearse para que la planificación del suministro sea completa.

En la práctica, a menudo la planificación del suministro y su equilibrio con la demanda se hacen simultáneamente como un esfuerzo de equipo entre los departamentos solicitantes y la unidad o el funcionario de Compras. En este

caso, el proceso de planificación del suministro descrito antes ***(Etapa 7.1.2)*** es una etapa teórica. Para lograr esto, siga las subetapas que aparecen en el diagrama de abajo:



Los planes de demanda y suministro tienen que ajustarse y equilibrarse mediante una colaboración multifuncional a nivel de la organización o del proyecto para completar el proceso de compras y suministro.

El funcionario de Finanzas debe participar en las definiciones del proceso de compras y suministros para permitir una planificación adecuada de los recursos financieros y apoyar el proceso de compras (sobre todo el pago a los proveedores de servicios y a los vendedores).

El funcionario administrativo debe estar informado del proceso y analizarlo con el funcionario de Compras para saber en qué momento participan los diferentes proveedores de servicios (como los transportistas) en el proceso de compras y entrega, así como también la cantidad de espacio de almacenamiento que se va a requerir. Esta información permitirá la selección oportuna de los proveedores de servicios y su contratación.

1. Características principales

- El plan integra fuentes existentes de datos a través de hojas de cálculo u otra tecnología.
- Permite la colaboración entre las funciones de la organización para lograr una planificación eficiente.
- El plan ofrece un análisis de datos simple y directo y cálculos respaldados por hojas de cálculo u otras herramientas.

- Permite la comparación entre situaciones alternativas de acuerdo con las variaciones en las proyecciones de financiamiento, entorno de logística o condiciones del mercado.
- Entrega datos agregados y no agregados.

2. Requisitos mínimos

- La responsabilidad del proceso específico se asigna para el equilibrio de las funciones de demanda y suministro.
- Se comprueba la precisión de todas las fuentes de datos.
- Los procesos de equilibrio del suministro y la demanda se aprueban y se documentan como procedimiento operativo estándar (POS).
- El plan tiene en cuenta las fluctuaciones en los ciclos de demanda y suministro y las condiciones del entorno operativo[1].
- El proceso debe ser aprobado por el funcionario ejecutivo y los gerentes de programas o presupuesto.

3. Mejores prácticas

- Los gerentes tienen plena visibilidad de la demanda y el suministro durante el período de planificación deseado.
- Existe flexibilidad y capacidad de respuesta ante el equilibrio suministro-demanda.
- El plan ofrece opciones para satisfacer la demanda sobre la base de condiciones operativas dinámicas.
- Se consideran y se identifican los artículos de sustitución y las opciones alternativas de fuente y entrega.
- Los usuarios tienen opciones prácticas para compartir con las partes interesadas, colegas y otros interesados. (Es preferible que el ejercicio de equilibrar el suministro con la demanda se lleve a cabo usando un documento electrónico como Excel).

1 Por ejemplo, la adquisición de medicamentos antipalúdicos debe tomar en cuenta los puntos críticos y no críticos de la infección; la adquicisión de productos agrícolas debe tomar en cuenta que los precios son más bajos inmediatamente después de la cosecha; la adquicisión de materiales para zonas que son difíciles de acceder durante la temporada de lluvias necesita tomar este hecho en consideración.

ETAPA 7.1.4 – RED DE LOGÍSTICA DEL PLAN

NOMBRE DE LA ETAPA	RED DE LOGÍSTICA DEL PLAN
Número de la etapa	7.1.4
Insumos	1. Proceso 2. Calendario de pedidos 3. Plan de inventario 4. Plan de contingencia 5. Transacciones históricas (envíos) 6. Mantenimiento de registros del espacio de almacenamiento
Productos	1. Análisis de mercado de los almacenes 2. Análisis de mercado del transporte 3. Informe de la situación de las instalaciones de almacenamiento: ubicación, tamaño, distribución, capacidad, costos, rendimiento, condiciones de seguridad, etc. 4. Informe de la situación del transporte: ubicación, capacidad y condición 5. Plan de reducción del riesgo: seguridad, mantenimiento, fumigación, control de plagas, etc. 6. Contrato de transporte 7. Contrato con el almacén
Roles en la organización	1. El gerente de presupuesto o programa proporciona las entradas 2. El gerente de Logística dirige el proceso 3. El gerente de flota proporciona las entradas al gerente de Logística
Puntos de integración	1. Planificación del programa 2. Compras 3. Gestión del inventario 4. Gestión de logística 5. Gestión de presupuestos
Resumen	Basándose en el proceso de compras y suministro, el equipo de administración de la cadena de suministros tiene que planificar con detalle las condiciones físicas bajo las cuales se lleva a cabo el proceso.

La planificación de logística abarca la planificación del transporte y el almacenamiento. Incluye determinar las ubicaciones de los almacenes, su capacidad y condiciones, lo cual incluye la distribución estructural, la seguridad y el acceso. También incluye planificar la forma en que se van a entregar los productos en los puntos de distribución previstos y cómo hacerlo a tiempo.

Cuando se aprueba el proceso, las actividades físicas y de transacción, así como las condiciones para la realización del proceso, tienen que ser planificados minuciosamente por las unidades encargadas de la cadena de suministros y las compras. Esto incluye la identificación y evaluación detalladas de los almacenes y otras instalaciones de almacenamiento, así como la identificación preliminar de los proveedores de servicios y los vendedores.

La planificación de logística también incluye planes detallados paso a paso de compras, suministro, recepción, despacho desde el almacén y distribución, un plan de administración de flota y transporte, un plan de informes de la ACS y análisis y planificación de las necesidades de personal y contratos.

1. Características principales

- El plan integra fuentes existentes de datos a través de hojas de cálculo u otra tecnología.
- Ofrece un análisis de datos simple y directo y cálculos respaldados por las hojas de cálculo y otra tecnología.
- El plan permite la comparación entre situaciones alternativas de acuerdo con las variaciones en las variables de almacenamiento y transporte.
- Incluye realizar análisis de capacidad y ubicación de las instalaciones con consideraciones de costos.
- Incluye realizar análisis de capacidad y las necesidades de transporte con consideraciones de costos.
- El plan examina las alternativas de redes de logística.
- Reacciona ante cambios frecuentes o con poco aviso en los requisitos de servicio.
- El plan proporciona un repositorio de datos de almacenes y datos relacionados con el transporte, y una manera de difundir esos datos.

2. Requisitos mínimos

- Se asigna la responsabilidad específica de la función de planificación y red de logística.
- Se comprueba la precisión de todas las fuentes de datos.
- Los procesos de planificación de redes de logística se aprueban y se documentan como un procedimiento operativo estándar (POS).
- Existe una metodología que facilita los procesos que se repiten.

3. Mejores prácticas

- El calendario de planificación se define y se cumple en forma rigurosa.
- Se lleva a cabo una planificación cooperativa.
- El plan utiliza fuentes de datos existentes, entre ellas, proyecciones del suministro, calendarios de pedidos, informes de brechas, planes de inventario y planes de contingencia.
- Existe un proceso estructurado y formal para recopilar y analizar datos internos e información de la situación actual del mercado provenientes de varias fuentes.
- La información de la situación actual del mercado y los datos internos se validan y actualizan regularmente.
- Se mantiene un intercambio de información en tiempo real entre las funciones de la cadena de suministros.
- Se mantiene una lista de proveedores de servicios de transporte existentes y potenciales, sus ubicaciones, capacidades y tarifas.
- Se mantiene una lista de los almacenes existentes y potenciales, sus ubicaciones, condiciones y capacidades.

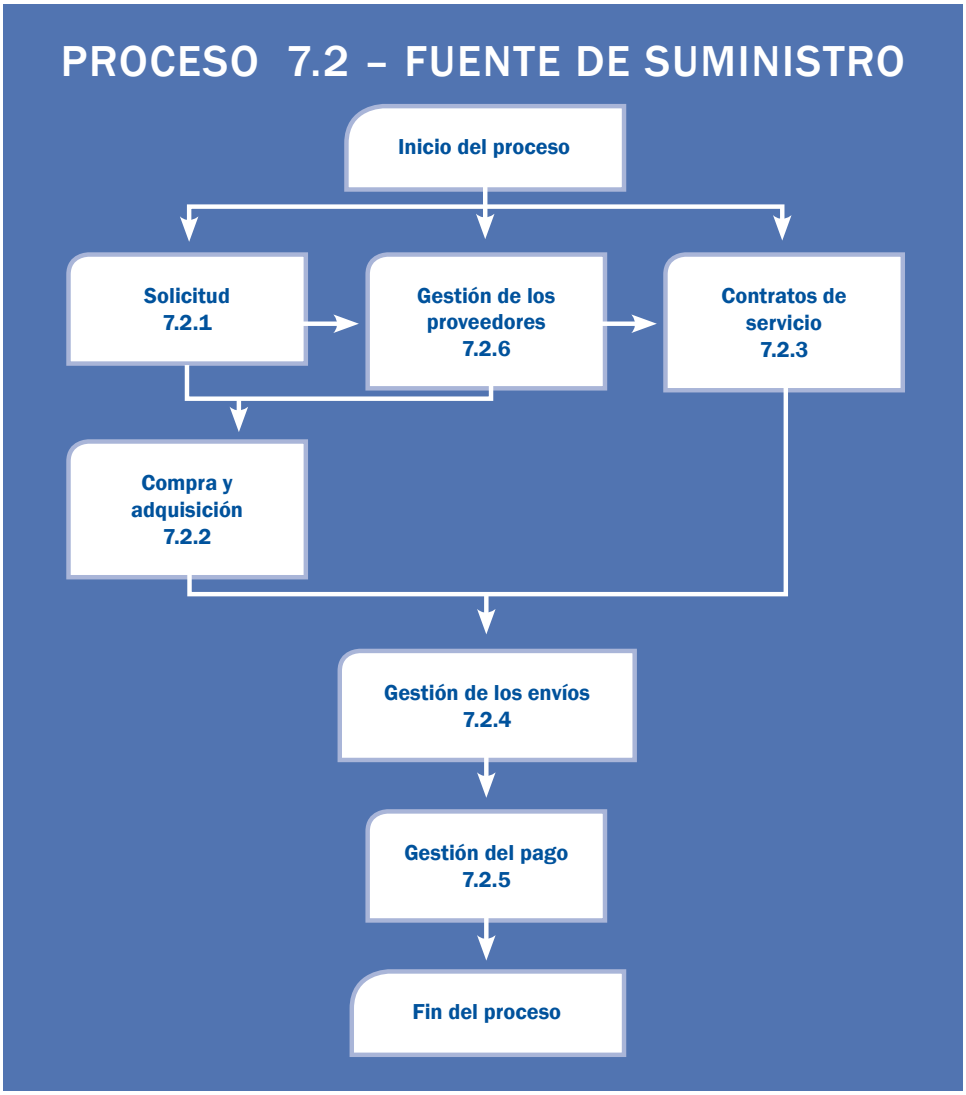
PROCESO EMPRESARIAL DE COMPRAS 7.2 – FUENTE DE SUMINISTRO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La fuente de suministro se refiere a un número de procesos dirigidos a facilitar el flujo de las solicitudes de bienes, materiales y servicios de los departamentos y unidades, convertir esas solicitudes en compras mediante la entrega de los productos o servicios adquiridos y, en el caso de los productos, almacenarlos y entregarlos a las partes y usuarios finales que los solicitaron.

El proceso de fuente de suministro exige comprender las condiciones del mercado de los suministros, encontrar, evaluar y obtener la participación de proveedores y mantener una base de datos de ellos, y rastrear y administrar el movimiento de bienes y materiales desde el proveedor o donador hasta el destino final.

FLUJO DE PROCESO

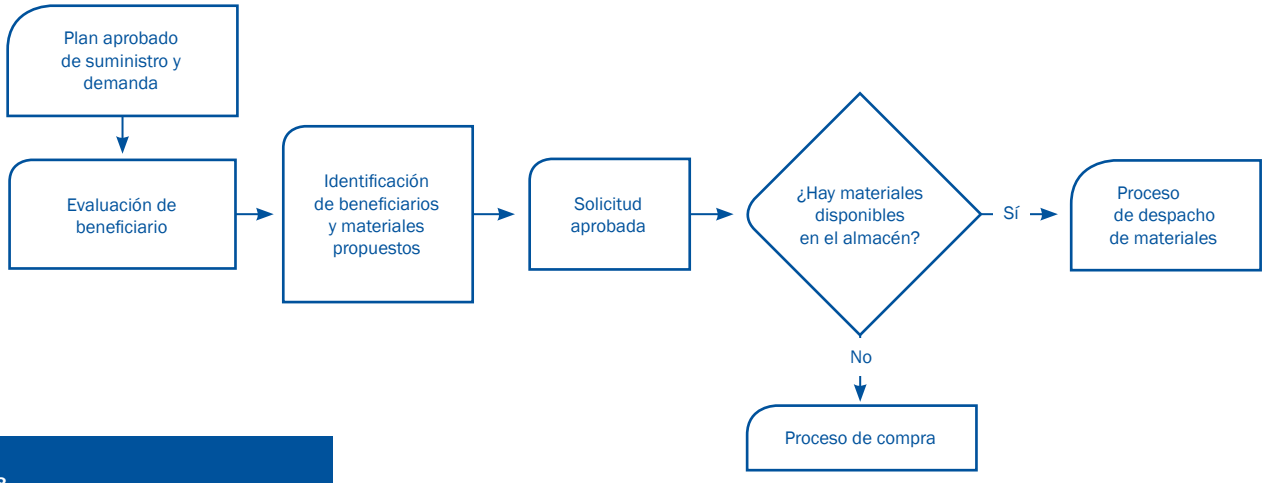


ETAPA 7.2.1 – SOLICITUD

NOMBRE DE LA ETAPA	SOLICITUD
Número de la etapa	7.2.1
Insumos	1. Especificaciones del producto, incluidas las descripciones de cantidad y calidad 2. Se requiere el destino de los productos y los usos previstos
Productos	1. Formulario de solicitud aprobado
Roles en la organización	1. Solicitante 2. Dueño del presupuesto o jefe de unidad 3. Funcionario de Compras 4. Funcionario de Finanzas
Puntos de integración	1. El solicitante presenta la solicitud 2. El dueño del presupuesto o jefe de la unidad es quien aprueba el sistema 3. El funcionario de Compras recibe la solicitud 4. El funcionario de Finanzas recibe copias de la solicitud
Resumen	El solicitante genera una solicitud de compras basado en un plan de compras aprobado.

Una necesidad existente desencadena una solicitud de suministros en alguna unidad funcional, ya sea para un proyecto aprobado (como productos alimenticios básicos o suministros médicos para los beneficiarios de un proyecto) o para consumo interno (como equipo o muebles de oficina). El solicitante tiene que seguir procedimientos adecuados para solicitar los suministros.

Los bienes, materiales o servicios solicitados (de aquí en adelante denominados "productos") deben estar ya identificados en el plan de suministro y demanda y en el proceso aprobado, a menos que sea una necesidad no planificada o una emergencia aprobada por la dirección de la organización. Para lograr esto, siga las subetapas que aparecen en el diagrama de abajo:



Al final del proceso de planificación se aprueba un plan de suministro y demanda en la forma de un plan de proceso y logística (véase la ***Etapa 7.1.4).*** La ejecución del plan de logística comienza con una solicitud de compras, la cual se origina en la unidad funcional de la organización, de productos para consumo interno o para ser distribuidos entre usuarios finales externos (beneficiarios).

Para los productos requeridos para uso interno, cada unidad funcional prepara una solicitud de bienes (SB) o una solicitud de servicios (SS), de preferencia una vez por período (por ejemplo, al principio del año fiscal). La solicitud es aprobada por la dirección de la organización y enviada a la unidad de Compras para su procesamiento.

Para los productos requeridos para distribución externa, la unidad de Programas prepara un plan de distribución y lo envía para su aprobación a la dirección de la organización. Dentro del plan de distribución se identifica una serie de productos requeridos, y el dueño del plan de distribución (solicitante) prepara una solicitud de servicios o una solicitud de bienes. La solicitud es aprobada, entonces, por la dirección de la organización y enviada a la unidad de Compras para su procesamiento, y a la unidad de ACS/Logística para la debida planificación de la logística.

Para las solicitudes de bienes, la ACS o el funcionario de Logística comprueba si hay bienes disponibles en existencias. Si los bienes están en existencias, la solicitud se despacha a partir de ahí. Si los artículos no están en existencias, se inicia un proceso de compra.

1. Características principales

- El plan se integra con las fuentes de información existentes, tales como el mercado, el proveedor y los sistemas de información del producto.
- Refleja la información de planificación contenida en el plan de operaciones, en los programas aprobados, en el plan de suministro y demanda y en el plan de logística.
- El solicitante (gerente de presupuesto o programa u otro usuario final) identifica los productos y proporciona todas las especificaciones pertinentes en un formulario de solicitud de compra, solicitud de bienes (SB) o solicitud de servicios (SS). En el caso de productos que se repiten, se puede hacer referencia a las entregas previas para asegurar que los productos seleccionados satisfagan las expectativas de la demanda.
- El solicitante se comunica con el funcionario de Compras o Logística para identificar la situación de disponibilidad del producto y cualquier otro factor que pueda afectar la solicitud.

RICHARD LORD PARA CRS

Reunión de agricultores de una cooperativa en Svay Rieng, Camboya.

- Los formularios de solicitud son verificados y confirmados por el dueño del presupuesto o el jefe del departamento, y aprobados por la dirección de la organización antes de ser enviados al departamento de Compras.
- Las solicitudes se documentan usando un sistema predefinido de teneduría de libros. La información se valida periódicamente.

2. Requisitos mínimos

- Las solicitudes se documentan usando procedimientos y formularios preaprobados.
- Se proporcionan especificaciones y cantidades detalladas.
- Las solicitudes se verifican y autorizan por un funcionario autorizado (dueño del presupuesto o jefe de unidad), y son aprobadas por la dirección de la organización.

3. Mejores prácticas

- La solicitud se establece sobre la base de una necesidad rigurosa y una evaluación de inventario y después de confirmar la disponibilidad de los productos requeridos dentro y fuera de la organización a través de la unidad de Compras.
- El solicitante llena formularios estándares de solicitud de compra y proporciona especificaciones exhaustivas del producto y los requisitos de entrega.
- El dueño del presupuesto o el jefe de unidad revisan el formulario de solicitud de compra después de confirmar el financiamiento y la pertinencia de la solicitud, y la dirección de la organización lo aprueba.
- El formulario de solicitud de compra se envía al departamento de Compras para su procesamiento con un análisis adecuado y un plazo de entrega. Las solicitudes “urgentes” frecuentes no son una buena práctica.
- La unidad de Compras proporciona a la brevedad un comentario inicial sobre la solicitud presentada y mantiene informado al solicitante del progreso del procesamiento de la solicitud.
- El solicitante no puede aprobar su propia solicitud.
- En los casos en los que la organización esté solicitando a nombre de un socio externo, la solicitud original del socio debe incluirse en el formulario de solicitud presentado por el funcionario o el departamento que hace la solicitud.
- Después del surtido de la solicitud, el solicitante ofrece un comentario constructivo sobre la calidad del servicio para supervisar el desempeño.

ETAPA 7.2.2 – COMPRA Y ADQUISICIÓN

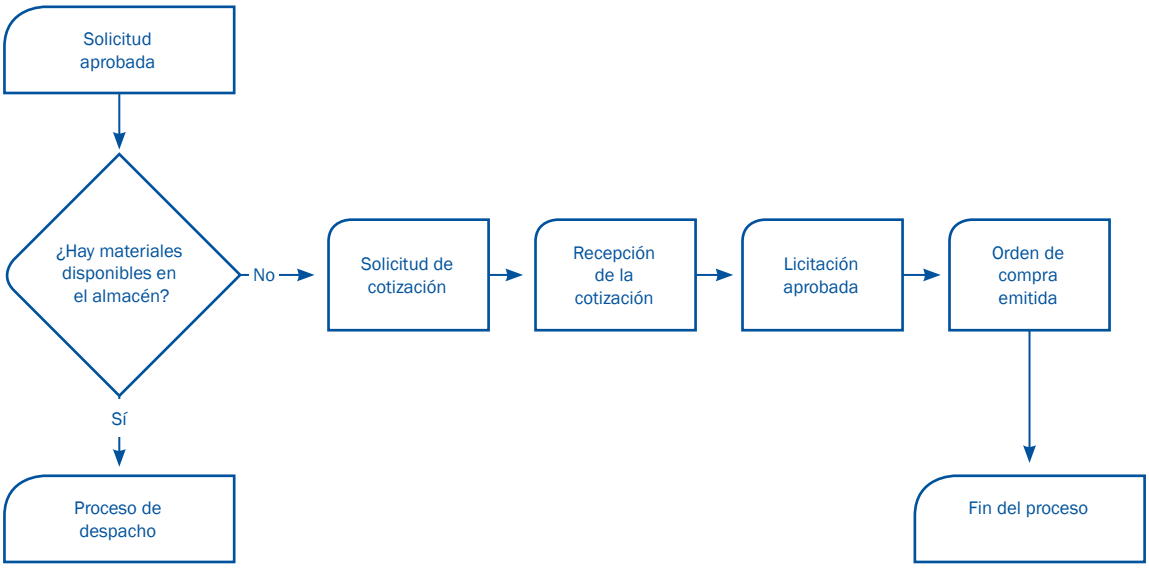
NOMBRE DE LA ETAPA	COMPRA Y ADQUISICIÓN
Número de la etapa	7.2.2
Insumos	1. Política de compras 2. Planificación y proceso de suministro y demanda aprobados 3. Formularios de solicitud aprobados 4. Lista de proveedores aprobados 5. Lista de las especificaciones aprobadas o permisibles de los artículos 6. Muestras o plantillas de contratos de compras 7. Para las compras que se repiten, el contrato existente, incluido el costo unitario negociado que se usó previamente
Productos	1. Solicitud de cotizaciones (SC) 2. Informe del análisis de la licitación 3. Orden de compra o contrato aprobados
Roles en la organización	1. El solicitante 2. Funcionario de Compras 3. Comité de Compras 4. Proveedores 5. Autoridad del gobierno local (si es necesario)
Puntos de integración	1. Unidad solicitante: inicia el formulario de solicitud 2. Unidad de Finanzas: proporciona los códigos de las cuentas y la información del flujo de caja 3. Comité de compras, incluido el personal de las diferentes unidades: atestigua el proceso desde la solicitud de cotizaciones hasta el pedido 4. Funcionario de logística: ingresa los productos en el sistema de gestión de inventario 5. Unidad de Cumplimiento: revisa los acuerdos de compras 6. Dirección de la organización: aprobaciones de los subsidios
Resumen	Una solicitud de compra aprobada desencadena un proceso de compra que comienza con una solicitud de cotizaciones y termina con una orden de compra o contrato con los proveedores seleccionados.

La compra forma parte del proceso de adquisición, durante el cual las solicitudes de compra aprobadas se procesan eficazmente mediante la colocación de la orden de compra aprobada con el proveedor seleccionado. El proceso de compra generalmente sigue los siguientes pasos:

1. Presentación de una solicitud de cotizaciones basada en el formulario de solicitud de compra
2. Recibo de las licitaciones de los posibles proveedores
3. Análisis de las licitaciones y selección de un proveedor
4. Envío de una orden de compra o un contrato de compra al proveedor seleccionado

Se prepara y crea una orden de compra basada en la información contenida en el formulario de solicitud y la cotización recibida del proveedor seleccionado. La compra de materiales, bienes y servicios (de aquí en adelante denominados "productos") debe solicitarse mediante un formulario de orden de compra o usando un contrato de compra aprobado.

En el caso de las donaciones en especie, el proceso de adquisición consiste en hacer una solicitud o un pedido de entrega, o aceptar un aviso de donación o una autorización de transferencia. En este caso, la organización no selecciona un proveedor, pero podría colaborar con el donador en la definición de las especificaciones del producto y la planificación de la entrega. Para hacer más fácil la presentación, esta sección se centra en las compras, en el entendido de que algunos procesos de la compra no son pertinentes a las donaciones en especie. Para lograr esto, siga las subetapas que aparecen en el diagrama de abajo:



El proceso de compra sigue los siguientes pasos:

- La solicitud de compra es aprobada si los productos requeridos no están en existencias.
- El funcionario de Compras solicita cotizaciones a los proveedores.

- Una persona distinta del funcionario de Compras recibe las cotizaciones.
- El comité de licitación revisa las cotizaciones. La organización podría determinar diferentes niveles de recepción y aprobación de licitaciones sobre la base del valor de los bienes. (Consulte “Riesgos asociados con la compra” en la Lista de verificación del cumplimiento para obtener detalles).
- La dirección de la organización aprueba el informe de comparación de licitaciones.
- El funcionario de Compras prepara una orden de compra o un contrato, el comité de licitación lo verifica y la dirección de la organización lo aprueba.
- La orden de compra o el contrato se emite a los proveedores seleccionados.

1. Características principales

- Existe un sistema de información (manual o computarizado) para registrar la información, desde las solicitudes de compra aprobadas hasta la compra efectiva y el uso de los productos. Esto se hace para garantizar uniformidad en la preparación y el despacho de la compra, así como también para lograr una administración adecuada del inventario.
- Existe una política de compras que define las normas, los procedimientos y los pasos a seguir en el proceso de compra. La política determina la imparcialidad y la transparencia de la compra de productos, establece los umbrales de aprobación y los umbrales de los valores de compra que se necesitan para una compra directa sin presentación de licitaciones, así como también las compras que tienen que pasar por un proceso de solicitud de cotizaciones (SC) y un análisis de licitaciones.
- El que aprueba la orden de compra confirma que las leyes y las prácticas comerciales locales permiten la compra de los productos de la manera usada. (La compra y el manejo de ciertos tipos de productos siguen reglas y normas nacionales e internacionales muy específicas).
- Las solicitudes de cotizaciones se preparan a partir de la información contenida en la solicitud aprobada.
- Los procedimientos basados en concursos públicos permiten una competencia justa, imparcial y transparente.
- La orden de compra concede una descripción de las condiciones de compra y las reglas que los proveedores deben cumplir para evitar algún posible conflicto durante el proceso de compra.

- El proceso de compra y los documentos asociados cumplen con los requisitos, las políticas y las reglamentaciones del gobierno local y de los donadores.

2. Requisitos mínimos

- Existen políticas de compra y procedimientos operativos estándar (POS) que proporcionan una guía clara sobre cada categoría de compra, incluidos los umbrales y la matriz de aprobación.
- Los términos de referencia de las compras definen los roles y las responsabilidades del personal de Compras, los solicitantes y el enfoque y la estrategia para lidiar con los proveedores.
- Un formulario de orden de compra aprobado contiene las condiciones requeridas cuando se procesa la compra.
- Existe un código de conducta que incluye una política sobre el conflicto de intereses.

3. Mejores prácticas

- Existen formularios de órdenes de compra y muestras de contratos de compra para diferentes tipos de compra (p. ej., compras locales e internacionales, acuerdos de servicio, etc.) y se usan de manera coherente.
- Existe un sistema actualizado para registrar el desempeño de los proveedores y cualquier otra información pertinente, lo cual permite la gestión de los proveedores, la reducción del riesgo y la rendición de cuentas de la organización.
- Se aprueba un umbral de compra y existe una tabla de autorización. Esto permite a la organización procesar la compra de bienes y servicios debidamente y usar las categorías apropiadas de compra.
- Se envían informes regulares de la situación de las compras al personal pertinente para proporcionar información actualizada, así como también el estado de cada orden de compra procesada. Los gerentes, Compras y Finanzas celebran reuniones de coordinación regularmente.
- Existe un proceso de pago que contiene pasos minuciosos a seguir, así como también una lista de documentos de respaldo que anexar a cada solicitud de pago.
- Los POS ofrecen una guía para la presentación de las solicitudes de cotización y la recepción de las licitaciones de los proveedores interesados, que incluye el método de correspondencia (p. ej., correo electrónico, fax, sobres sellados), las fechas límite y el mecanismo (p. ej., caja de licitaciones o designación de un funcionario que reciba las licitaciones).

- Existe un sistema de rastreo de compras que proporciona el estado del pedido hecho, información minuciosa y desempeño de los proveedores, información históricade las transacciones comerciales de la organización con los proveedores, calidad de los artículos cotizados y entregados y duración de la entrega de bienes y servicios después de recibir una orden de compra aprobada.
- Existe un sistema de información para validar que los bienes y el material adquiridos se ajusten a las limitaciones de la cadena de suministros (capacidad del almacén, etc.).
- Los procedimientos de selección de proveedores permiten obtener información minuciosa sobre el tratamiento de las cotizaciones recibidas y la documentación del concurso público de presentación de licitaciones imparcial y transparente realizado.
- Un sistema de archivo permite el mantenimiento de los comentarios de los revisores que se puede usar como referencia en futuros negocios con los mismos proveedores.
- Un sistema de información permite a la organización enviar avisos de rechazo de licitaciones a los proveedores cuyas licitaciones no han sido aceptadas.
- La orden de compra incluye opciones para asignar costos a los centros de costos específicos (p. ej., un proyecto o una fuente de financiamiento particulares).

ETAPA 7.2.3 – CONTRATOS

NOMBRE DE LA ETAPA	CONTRATOS
Número de la etapa	7.2.3
Insumos	1. Política de acuerdos 2. Formularios de solicitud aprobados 3. Lista de proveedores aprobados 4. Muestras o plantillas de contratos
Productos	1. Solicitud de cotizaciones 2. Informe del análisis de la licitación 3. Orden de compra o contrato aprobados
Roles en la organización	1. El solicitante 2. Encargado de Compras 3. Comité de Compras 4. Proveedores de servicios y vendedores 5. Gobierno del país anfitrión, según sea el caso (algunos países requieren que los contratos se registren)
Puntos de integración	1. Unidad que hace la solicitud: inicia el formulario de solicitud 2. Unidad de Finanzas: maneja la codificación de cuentas y la información del flujo de caja 3. Comité de compras, incluido el personal de las diferentes unidades: atestigua el proceso desde la solicitud de cotizaciones hasta el pedido 4. Funcionario de logística: ingresa los productos en el sistema de gestión de inventario 5. Unidad de Cumplimiento: revisa los acuerdos de compras 6. Dirección de la organización: aprueba los despachos
Resumen	Deben redactarse contratos para todas las compras de productos o servicios.

Estas directrices tratan el proceso de creación de un arreglo comercial, durante el cual los productos aprobados, las consultas, el servicio o las solicitudes de equipos son efectivamente procesados mediante la celebración de un contrato con una persona o un proveedor comercial de bienes o servicios.

El proceso de contratación generalmente sigue los siguientes pasos:

- Presentación de una solicitud de cotizaciones basada en el formulario de solicitud de compra y el alcance del trabajo
- Recepción de licitaciones de parte de los posibles proveedores de bienes o servicios

- Análisis de las licitaciones y selección de un proveedor de bienes o servicios
- Envío de una orden de compra[2] o contrato al proveedor seleccionado de bienes o servicios

El contrato se prepara con la información contenida en el formulario de solicitud, el alcance del trabajo y la cotización recibida del proveedor de servicios o del vendedor de bienes seleccionado, preferiblemente usando una plantilla aprobada de contrato.

El funcionario de Compras, con la ayuda de la unidad solicitante y la unidad de Finanzas, debe redactar un contrato cada vez que se recluta a un contratista. El contrato debe fundamentarse en las leyes laborales locales, los requisitos del trabajo, el valor del contrato y otros requisitos especiales, según sea necesario.

Los contratistas no son empleados de la organización. Sus contratos deben establecer eso claramente e indicar las limitaciones de su asociación con la organización. Remítase al capítulo 8, la guía sobre Recursos Humanos, para entender las diferencias entre empleados y contratistas.

1. Características principales

- Existe un registro de acuerdos y contratos (manual o computarizado) para registrar la información de todos los contratos.
- Existe una política aprobada para firmar acuerdos que se cumple.
- Todos los contratos se basan en una plantilla que ha sido revisada y aprobada desde el punto de vista legal.

2. Requisitos mínimos

- Existen políticas sobre contratos y acuerdos y procedimientos operativos estándar (POS) que proporcionan una guía clara sobre los umbrales de revisión y aprobación.
- Los acuerdos se basan en un alcance claro del trabajo y una factura de los materiales o servicios, con especificaciones detalladas de los bienes o servicios pedidos.
- Todos los contratos deben ser revisados para ver si hay conflictos programáticos con otras unidades funcionales de la organización.
- Debe haber revisiones presupuestarias para garantizar que las obligaciones contraídas se planifiquen desde el punto de vista financiero.

2 Nota: Una orden de compra es un contrato.

MATTHEW BREMAN/CRS

Refugio de una familia en Touloum, Chad. Catholic Relief Services responde a las necesidades urgentes de los refugiados sudaneses en Chad, quienes huyen de la intensificación del conflicto al occidente de Sudán, en la región de Darfur.

- Debe llevarse un registro completo y correcto de todas las negociaciones de contratos y de la correspondencia relacionada con estas.
- Solamente aquellos miembros del personal que han sido delegados para firmar contratos tienen autoridad para negociar, revisar y celebrar contratos a nombre de la organización.
- Existe un código de conducta, que comprende una política de conflicto de intereses.
- En el caso de los contratos que involucran licitaciones, el proceso de licitación debe documentarse.

3. Mejores prácticas

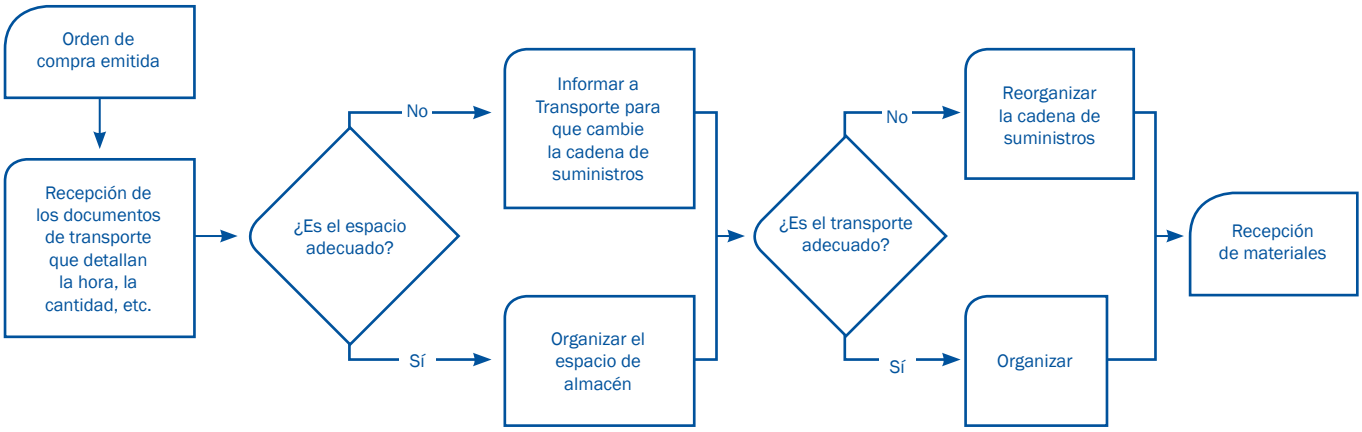
- Todos los contratos y acuerdos se someten a una revisión legal documentada para garantizar que establecen lo que tienen como objetivo sin crear una carga legal innecesaria ni un riesgo excesivo para la organización.
- Todos los contratos deben ingresarse en el registro de contratos de la organización.
- Todos los contratos incluyen el puesto del miembro del personal responsable del manejo del contrato.
- Debe establecerse un archivo oficial de contratos para todos los contratos nuevos. Los borradores de los contratos, las copias enmendadas y una copia completa del original firmado deben conservarse en archivo en el departamento pertinente.
- El personal involucrado en las negociaciones o en la celebración de contratos debe tener el conocimiento apropiado sobre las leyes de contratos.

ETAPA 7.2.4 – GESTIÓN DE LOS ENVÍOS

NOMBRE DE LA ETAPA	GESTIÓN DE LOS ENVÍOS (TRANSPORTE Y ENTREGA POR LOS PROVEEDORES)
Número de la etapa	7.2.4
Insumos	1. Capacidad y condiciones de los almacenes de recepción 2. Cantidad, calidad y requisitos de espacio 3. Plazo previsto para el almacenamiento y tasa de uso 4. Cotizaciones, orden de compra o certificado de donación 5. Fechas de entrega, términos y condiciones 6. Información del transportista y duración del viaje
Productos	1. Órdenes y contratos de transporte 2. Cartas de porte o notas de los bienes recibidos 3. Bienes recibidos en buenas condiciones 4. Informe de inspección de la entrega 5. Reclamos por pérdidas y daños
Roles en la organización	1. Funcionario de Compras o encargado de logística 2. Parte que decepciona (funcionario de almacén o gerente de presupuesto o programa) 3. Transportistas y proveedores 4. Otros proveedores de servicios, como agentes de aduanas, inspectores u obreros
Puntos de integración	1. Transportistas: suministran información sobre los envíos entrantes esperados, el tiempo de entrega y los términos y condiciones 2. Proveedores: proporcionan los detalles de los envíos 3. Parte solicitante: proporciona información de entrega
Resumen	El envío consiste en el movimiento y la entrega de bienes y materiales adquiridos desde el almacén del proveedor hasta el funcionario que hizo la solicitud o el almacén de la organización. También se puede ampliar hasta la entrega al usuario final.

Los productos comprados tienen que ser entregados del proveedor a la parte solicitante. El proceso de entrega incluye el transporte. En algunos casos, los productos se adquieren localmente, p. ej., en el mismo país, y son recogidos por la agencia o entregados por el proveedor. En otros casos, los bienes se procuran internacionalmente y tienen que ser enviados por aire, mar, ferrocarril, carretera o una combinación de estos hasta el punto de entrega designado.

Los bienes procedentes de fuentes internacionales tienen que pasar por aduanas y están sujetos a las leyes de comercio internacional y a las leyes locales relacionadas con la importación de bienes. Tanto el proveedor o vendedor como la organización o comprador pueden organizar el transporte. Los términos de la entrega, el título de propiedad asociado y los términos de la transferencia del riesgo deben acordarse en el momento de hacer el pedido (consultar la ***Etapa 7.2.2)***. Para lograr esto, siga las subetapas que aparecen en el diagrama de abajo:



Los bienes son enviados desde el proveedor y entregados en el almacén de la organización o a la parte solicitante conforme a la orden de compra emitida o al contrato. En el caso de bienes de gran tamaño que se van a almacenar en el almacén de la organización, el encargado de logística debe determinar si hay espacio suficiente para guardar los bienes antes de que se compren y se entreguen. Si no hay suficiente espacio, el encargado de logística o el funcionario de Compras deben conseguir espacio adicional. La entrega se retrasa hasta que haya espacio adecuado disponible.

Si la organización es responsable de recoger los bienes del almacén del transportista, el encargado de logística o el funcionario de Compras también deben conseguir las opciones adecuadas de transporte para hacer posible el proceso de entrega. Para obtener una explicación detallada de los términos de entrega, remítase a los Incoterms 2000[3].

Todas las entregas deben documentarse usando una carta de porte, y debe acusarse recibo en la carta de porte o en la nota de bienes recibidos. Toda discrepancia en la calidad o cantidad debe registrarse.

Para los bienes de gran tamaño o los bienes delicados, el proceso de entrega debe ser presenciado por un inspector independiente y documentarse en un informe de inspección. El informe de inspección debe describir claramente las condiciones de entrega y registrar toda

3 Pohjola (s.f.). Incoterms 2000: Critical points in international transports. Obtenido el 14 de diciembre de http://logistics.wfp.org/documents/file/incoterms2000.pdf o PBB Global Logistics (s.f.)

discrepancia entre la cantidad y la calidad pedidas y las entregadas. La responsabilidad por las pérdidas y los daños debe asignarse claramente para la presentación de informes sobre pérdidas y el procesamiento de reclamos.

Los bienes recibidos deben ser almacenados de manera ordenada de conformidad con la guía específica de almacenamiento y manejo o con las mejores prácticas. Generalmente, el proveedor o donador proporcionan una guía específica para el manejo y almacenamiento de los bienes.

1. Características principales

- Existen sistemas confiables manuales y electrónicos para registrar y manejar información de inventario.
- Existe un sistema para certificar la cantidad y la calidad de los bienes recibidos contra el pedido o la documentación, y para manejar las pérdidas y los reclamos en la orden de compra y el contrato de transporte.
- Los funcionarios de Compras y Logística reciben avisos de entrega y envío por adelantado de parte de los proveedores.
- Los funcionarios de Compras y Logística pueden determinar si un envío programado para llegar no se puede recibir a causa de limitaciones (capacidad del almacén, recursos, etc.) con el tiempo suficiente para coordinar medidas correctivas.
- Los funcionarios de Compras y Logística están en comunicación regularmente con los proveedores, transportistas y otras partes a lo largo de la cadena de suministros para rastrear la entrega.
- Los funcionarios de Compras y Logística reciben la documentación necesaria, como las cartas de porte y las facturas, con suficiente antelación para que se puedan sacar de la aduana a tiempo y aceptar la entrega de los bienes.
- Los funcionarios de Compras y Logística están informados, y si es posible, se les consulta, sobre la duración del viaje y la fecha de entrega y el flujo deseados para que se produzca una entrega adecuada y se planifique la recepción.
- Los funcionarios de Compras y Logística son capaces de mantener una lista de transportistas disponibles que tengan tarifas compatibles con la ruta y los costos de transporte planeados.
- Cuando la organización coordina el transporte, el comité de compras debe someter a concurso el contrato de transporte de carga, así como también los servicios de inspección y liquidación de aduanas, según sea el caso. La adquisición de servicios de transporte, inspección y liquidación de aduanas debe seguir el proceso descrito en la sección de Compras.

2. Requisitos mínimos

- El proceso de cobro, envío y entrega se documenta a través de la factura comercial, la nota de entrega o la carta de porte, y la nota de bienes recibidos o formulario de certificación de recepción.
- Existe una infraestructura y equipos adecuados para recibir y almacenar las entregas. Estos incluyen un espacio de almacenamiento adecuado y herramientas o formularios para manejar el almacén.
- Las fechas y horas aproximadas de entrega se informan al funcionario de recepción, junto con los términos y las condiciones de la entrega, antes de que se produzcan las entregas.
- Los contratos de compras y transporte deben ser claros en lo que respecta a términos de entrega; deben usar términos específicos de Incoterms.

3. Mejores prácticas

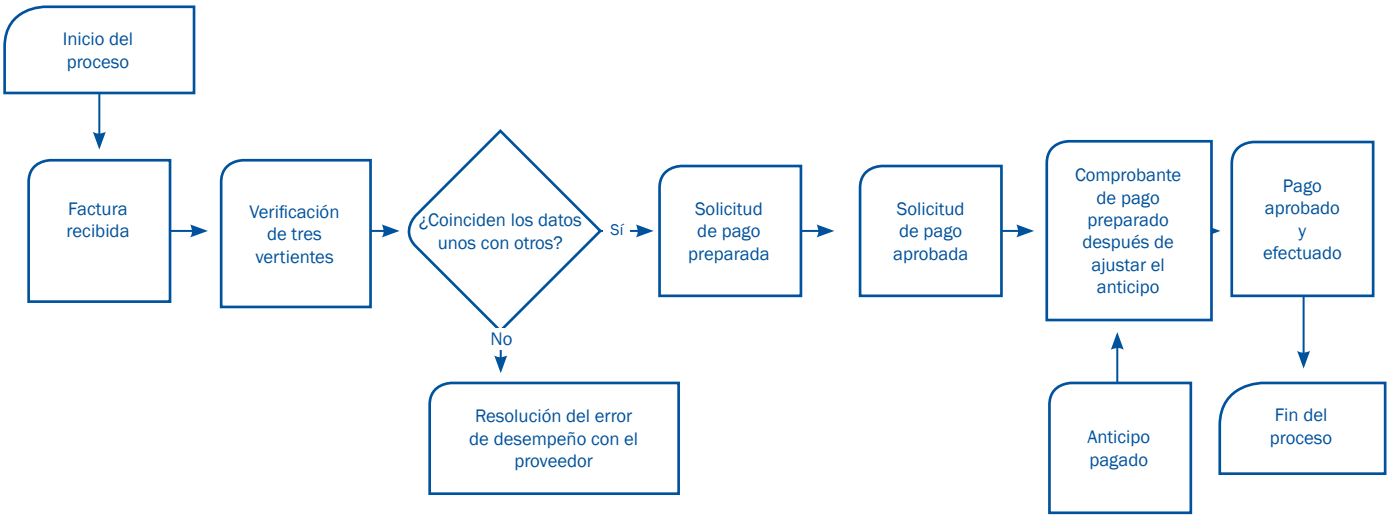
- Existe un completo sistema de información de inventario impreso y electrónico, con buenas opciones de archivo y recuperación.
- Existe un sistema de certificación de la cantidad y la calidad de los bienes recibidos para manejar las pérdidas, los reclamos y el pago de los transportistas.
- Si los bienes son especializados o en grandes cantidades, como los productos agrícolas básicos, es necesario contratar a un inspector profesional independiente.
- Si los bienes son importados y en grandes cantidades, es buena idea contratar a un agente de fletes o a un agente aduanero profesional para hacer más fácil el papeleo de importación.
- Los contratos de compras y transporte deben especificar los niveles de tolerancia en términos de cantidad entregada, calidad y términos de entrega.

ETAPA 7.2.5 – GESTIÓN DE PAGOS

NOMBRE DE LA ETAPA	GESTIÓN DE PAGOS
Número de la etapa	7.2.5
Insumos	1. Solicitudes de compra 2. Orden de compra 3. Nota de los bienes recibidos 4. Factura 5. Informes de inspección y otros informes de análisis
Productos	1. Solicitud de pago 2. Documentación de pago (Finanzas)
Roles en la organización	1. Proveedores 2. Encargado de Compras 3. Gerente de almacén 4. Funcionario de Finanzas 5. Director de la organización
Puntos de integración	1. Unidad de Finanzas: verifica y procesa el pago 2. Base de datos de los proveedores/sistema de información de mercado: lleva a cabo la verificación del proveedor y del desempeño del producto
Resumen	Las facturas de los proveedores tienen que ser verificadas en relación con su desempeño y procesadas con prontitud para fines de pago.

La organización solamente debe efectuar los pagos a los proveedores cuando los proveedores hayan cumplido todos los requisitos de suministro de materiales, bienes o servicios conforme a la orden de compra o contrato. Los requisitos incluyen especificaciones de materiales o servicios, tiempos de entrega, términos de entrega y condición de los bienes en el momento de la entrega.

Los funcionarios que efectúan y aprueban los pagos a los proveedores deben asegurarse primero y ante todo de que se protejan los intereses de la organización. Para las entregas que requieren un informe de inspección, el pago solamente debe iniciarse cuando el informe de inspección haya sido finalizado. Toda pérdida o daño que se deban a una acción del proveedor u otro contratista debe deducirse del pago, a menos que se haya llegado a otro acuerdo de conciliación del reclamo. Para lograr esto, siga las subetapas que aparecen en el diagrama de abajo:



El proveedor envía una factura después de la recepción de los bienes. La persona encargada de recibir facturas hace una verificación de tres vertientes para garantizar que los bienes hayan sido entregados y recibidos conforme a la orden de compra, que el precio cotizado sea el precio de la orden de compra, y que la factura coincida con el conteo final al momento de la recepción y la certificación de calidad. Si la verificación de tres vertientes identifica algún problema con alguno de esos elementos, entonces la factura se devuelve al proveedor para fines de ajuste.

Se prepara una solicitud de pago basada en la factura, respaldada por la orden de compra, la solicitud de compra, la comparación de licitaciones, la nota de los bienes recibidos y cualquier otra información que se pueda requerir. La solicitud de pago es aprobada por el supervisor del departamento solicitante.

La unidad de Finanzas prepara la documentación del pago en función de la solicitud de pago después de hacer los ajustes necesarios por los anticipos pagados y toda sanción o interés que corresponda. El pago se aprueba de conformidad con la autoridad encargada de la aprobación.

Para obtener una guía relacionada con finanzas sobre adquisiciones y gestión de cuentas por pagar, consulte el capítulo 6, la Guía financiera.

1. Características principales

- El sistema de compras y gestión de inventario se integra con el sistema financiero para permitir la verificación y autorización de los pagos a los proveedores.
- El iniciador de la solicitud de pago realiza una comparación de tres vertientes entre la orden de compra, la nota de los bienes recibidos y la

factura. La cantidad facturada nunca debe ser mayor a la que aparece en la orden de compra ni al valor de lo que se ha recibido en buen estado según se declara en la nota de bienes recibidos.

- Las facturas, con toda la documentación de respaldo, deben recibirse de los proveedores. La organización debe designar a la persona, departamento u oficina que reciba las facturas.
- Todas las discrepancias deben anotarse y comunicarse al proveedor. Debe efectuarse el pago al proveedor después de ajustar las discrepancias. El proveedor solamente de recibir el pago por la cantidad ajustada.
- El que solicita el pago debe asegurarse de que las cláusulas de sanciones aplicables basadas en la orden de compra o contrato iniciales se ejecuten si el proveedor no ha cumplido con las especificaciones requeridas o los términos de entrega.
- Nunca deben efectuarse pagos antes de que se confirme que todos los bienes están en buen estado, y que todos los servicios han sido certificados como completos y satisfactorios. No deben efectuarse pagos por bienes defectuosos, bienes no recibidos ni servicios que no cumplan con los estándares acordados.
- El pago anticipado de materiales o los anticipos a los proveedores deben permitirse en algunos entornos en función de las circunstancias de la compras. No obstante, bajo ninguna circunstancia debe ponerse a la organización en una posición en la que tenga que aceptar un riesgo "mayor que el aceptable". La regla general es que ningún anticipo a los proveedores ni a los vendedores sea por un valor mayor a la cantidad de bienes o servicios ya suministrados y recibidos por la organización. La organización no debe encontrarse nunca en una posición de crédito frente al proveedor.
- Toda solicitud de pago debe estar respaldada por documentos que incluyen, como mínimo, una solicitud de compra, una orden de compra, una nota de bienes recibidos y una factura. En el caso de adquisiciones que requieran un informe de inspección u otros análisis de calidad, los documentos pertinentes también deben anexarse a la documentación de respaldo.

2. Requisitos mínimos

- Una persona distinta del funcionario de Compras aprueba la solicitud de pago.
- Se realiza la prueba de tres vertientes y se revisa la factura del proveedor tras su recepción.

3. Mejores prácticas

- La política de compras de la organización y la orden de compra o los contratos deben especificar los términos de entrega y los términos de pago correspondientes para evitar malos entendidos o litigios.
- Los pagos por adelantado no deben ser mayores al nivel de entrega de suministro en el momento del anticipo. Los anticipos a los proveedores deben ser la excepción, no la regla. Todo anticipo debe cubrir solo parcialmente la porción de la compra que ya ha sido entregada.
- Todos los pagos se aprueban sobre la base de una matriz de autorización aprobada.
- La información sobre el pago y el desempeño de los proveedores se proporciona al encargado de mantener al día la base de datos de proveedores.

ETAPA 7.2.6 – GESTIÓN DE PROVEEDORES

NOMBRE DE LA ETAPA	GESTIÓN DE PROVEEDORES
Número de la etapa	7.2.6
Insumos	1. Formulario de información de proveedores 2. Informes de inspección de mercado 3. Revisión de desempeño del proveedor específico 4. Aprobación en el proceso de preselección
Productos	1. Base de datos de información de mercado (producto y proveedor) 2. Informes de desempeño de los proveedores
Roles en la organización	1. Encargado de Compras 2. Funcionario de almacén 3. Actualizador 4. Director de la organización
Puntos de integración	1. Sistemas financieros 2. Sistema de gestión de inventario 3. Información de mercado compartida entre las unidades funcionales 4. Dirección de la organización encargada de las relaciones con los proveedores
Resumen	Las organizaciones tienen que mantener información adecuada sobre los proveedores y relaciones buenas, abiertas y transparentes con los proveedores clave.

La gestión de proveedores es uno de los roles de la unidad de Compras. Se compone de información actual de los proveedores, productos y mercado, gestión del desempeño de los proveedores y manejo de las relaciones con los proveedores.

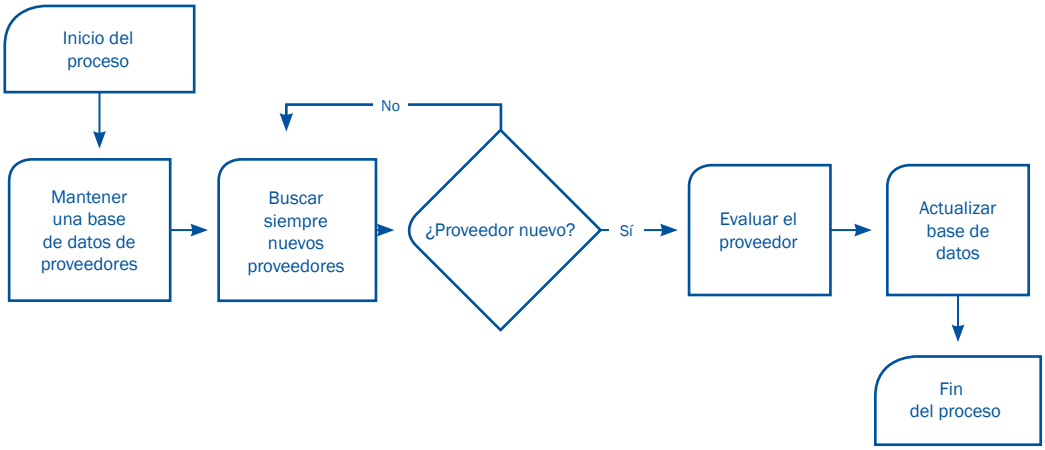
La información actual de proveedores, productos y mercado consiste en un sistema o base de datos de recopilación y almacenamiento de información, a partir del cual el mercado, los productos regularmente adquiridos y los proveedores habituales se supervisan y clasifican de acuerdo con su desempeño.

La gestión del desempeño de los proveedores incluye la supervisión de la entrega, los comentarios constructivos de los usuarios sobre la calidad del producto, la calidad y coherencia del servicio y los precios competitivos. Estos y otros indicadores pueden variar por mercado, proveedor, producto o servicio, pero esas variaciones muestran tendencias claras a través del tiempo.

La relación con el proveedor es importante cuando la organización lleva a cabo negocios regulares con un proveedor. Una relación empresarial honesta y transparente con el proveedor hace posible recopilar información y negociar buenos

tratos, y garantiza el respeto y el buen servicio. Sin embargo, una relación con un proveedor en particular no debe ser causa de conflicto de intereses, favoritismo o corrupción. En todo momento, los funcionarios que interactúan con proveedores deben seguir las conductas descritas en el código de conducta.

Algunos donadores o gobiernos tienen directrices específicas para fuentes o proveedores de productos permisibles. La organización siempre debe garantizar que conoce y cumple con las políticas, los procedimientos, la guía o las restricciones del donador o gobierno relacionados con la fuente, las especificaciones y el requisito de investigación rigurosa y filtrado de proveedores. Para lograr esto, siga las subetapas que aparecen en el diagrama de abajo:



1. Características principales

- Se mantiene un registro manual o una base de datos electrónica de los proveedores actuales o potenciales.
- El registro o la base de datos contienen información como el nombre y la información particular del proveedor, posibles ubicaciones de entrega (incluido si el proveedor puede entregar directamente al almacén) y los tipos de productos suministrados. También documenta las transacciones históricas realizadas con el proveedor y permite la categorización del proveedor por tipo de producto, ubicación, tamaño e indicadores de desempeño que muestran la confiabilidad del proveedor.
- Se designa a una persona (en adelante denominada “el actualizador”) distinta del funcionario de Compras para actualizar la base de datos. Esta tarea incluye creación, modificación y eliminación de proveedores e información de proveedores. El funcionario de Compras y el departamento receptor tienen que proporcionar continuamente datos sobre el desempeño de los proveedores.
- Una persona de mayor jerarquía que el actualizador revisa periódicamente la base de datos.

- La base de datos puede guardar y extraer información referente al desempeño de los proveedores.
- El funcionario de Compras y los demás funcionarios de la organización mantienen una relación con los proveedores regulares a través de una comunicación constante mediante reuniones, llamadas telefónicas, etc.
- El funcionario de Compras lleva a cabo encuestas de mercado regulares sobre los productos y los proveedores utilizados con frecuencia y actualiza la base de datos según corresponda.

2. Requisitos mínimos

- La base de datos de la información de mercado se mantiene bajo custodia segura.
- El actualizador es un empleado distinto del funcionario de Compras.
- Una persona de mayor jerarquía que el actualizador revisa regularmente la base de datos.
- Todos los proveedores se revisan y actualizan periódicamente en la base de datos.
- Todos los proveedores y sus respectivos productos se verifican regularmente para comprobar el cumplimiento de los requisitos de los donadores y el gobierno. A los proveedores que no cumplen con los requisitos se les prohíbe participar en licitaciones de la organización.

3. Mejores prácticas

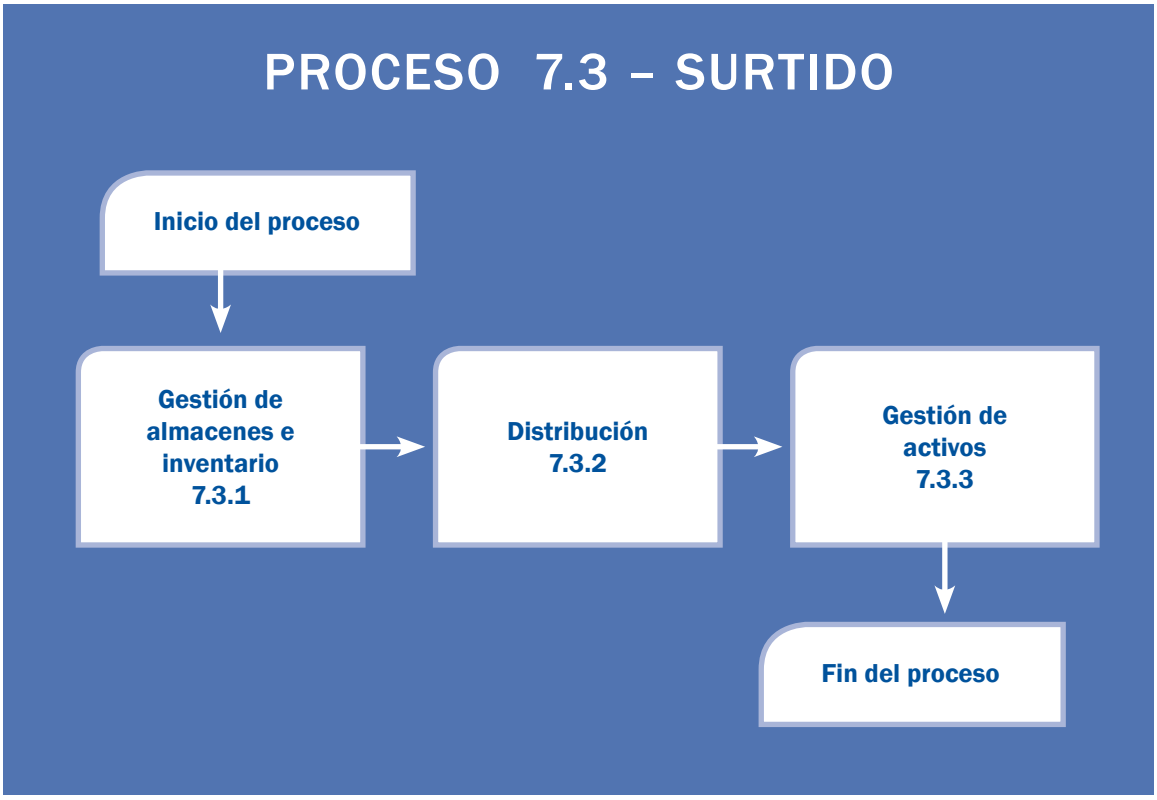
- El actualizador compara los indicadores de desempeño de cada proveedor y producto con las normas predefinidas (incluida la calidad, el costo, el tiempo y el servicio) de manera periódica. El período máximo permisible es un año.
- La organización busca constantemente nuevos proveedores y modos alternativos de suministro.
- Existe un sistema de codificación formal para los proveedores y los productos.
- El sistema de información de mercado permite comprender el costo total y el costo de los productos desglosado en el costo de envío, el costo de mantenimiento, el costo de capacitación, la capacidad de servicio, el costo del tamaño del lote o inventario y la obsolescencia en comparación con los costos de la tecnología, los controles gubernamentales, etc.

PROCESO EMPRESARIAL DE COMPRAS 7.3 – SURTIDO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El surtido se refiere a una serie de pasos involucrados en el manejo del flujo y almacenamiento de bienes, materiales, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de distribución. El surtido incluye movimientos entrantes y salientes de productos; tiendas, almacenes y gestión de inventario; inspecciones; manejo de la entrega; despachos, devoluciones y distribución o uso de bienes, materiales y servicios, además de la eliminación del inventario dañado, vencido o no deseado.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 7.3.1 – GESTIÓN DE ALMACENES E INVENTARIO

NOMBRE DE LA ETAPA	GESTIÓN DE ALMACENES E INVENTARIO
Número de la etapa	7.3.1
Insumos/Productos	1. Orden de compra 2. Carta de porte, lista de empaque y nota de entrega 3. Informe de inspección 4. Informe de estado del inventario 5. Diseño o mapa del almacén
Roles en la organización	1. Funcionario de Compras: procesa las compras hasta que se reciben los productos 2. Parte receptora (funcionario de almacén o gerente de presupuesto o programa): maneja la gestión y la recepción del inventario 3. Proveedores: suministran los productos 4. Proveedores de servicio, incluidos transportistas, agentes aduaneros, inspectores, obreros, etc. 5. Auditores: evalúan las reglamentaciones y políticas de cumplimiento
Puntos de integración	1. Unidad de Finanzas: hace el inventario y realiza la valoración y depreciación de los activos; maneja el procesamiento de reclamos 2. Unidad de Programas: realiza las actividades de los programas y los informes finales 3. Proveedores de servicios, incluidos transportistas, inspectores y funcionarios sanitarios, etc.
Resumen	La gestión del inventario y del almacén son dos funciones estrechamente relacionadas que cuando se combinan garantizan el manejo seguro y adecuado de los productos adquiridos, almacenados y despachados para ser utilizados por los usuarios finales.

La sección de gestión del almacén define los requisitos del almacenamiento y movimiento de todos los productos almacenados, incluidas todas las transacciones relacionadas con la recepción de productos en el almacén o su envío desde el almacén.

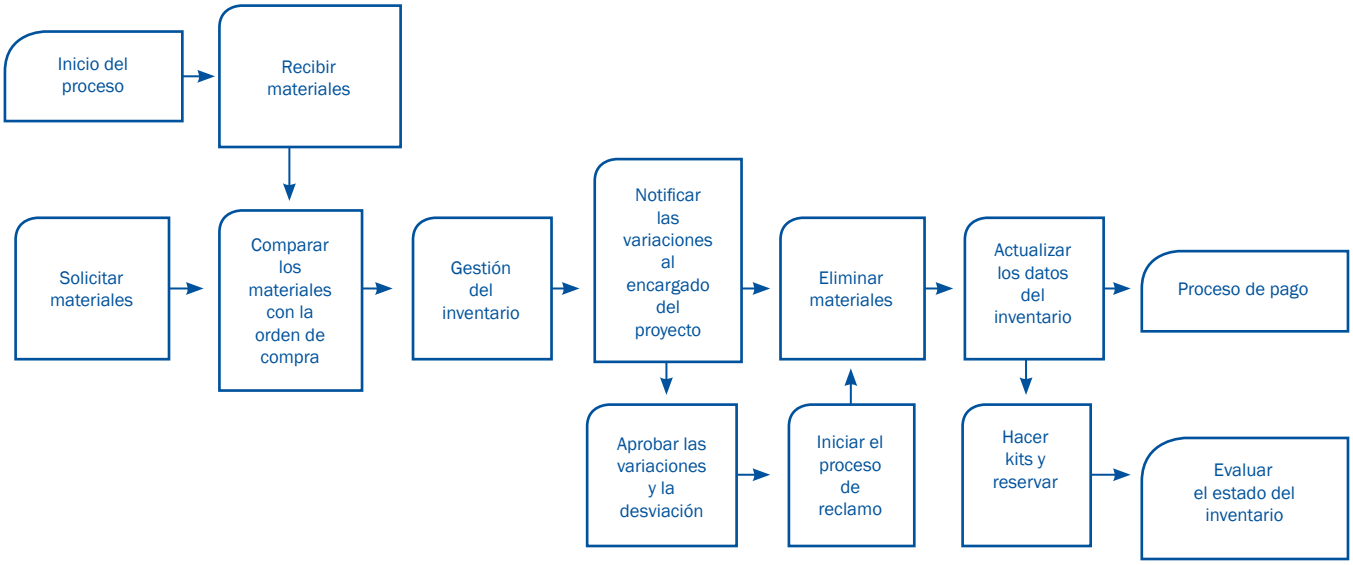
En esta sección, *almacén* designa toda área donde se almacenen productos. Cualquiera sea el tamaño y la ubicación del almacén, la organización debe garantizar que los productos se puedan recibir con seguridad, se almacenen adecuadamente y se despachen eficientemente para las actividades del programa. Las inspecciones de la calidad, la optimización del espacio o del almacenamiento, y los sistemas y las prácticas de rastreo de inventario se analizan regularmente para mejorar la eficiencia. Dependiendo del tipo y uso de los productos manejados por la organización, las operaciones de gestión del almacén y del inventario pueden ser tan sencillas como administrar el almacén de materiales de una oficina pequeña, o tan complejas como

administrar grandes cantidades de productos médicos diferentes y delicados. En todo caso, los principios básicos y los requisitos comerciales son los mismos.

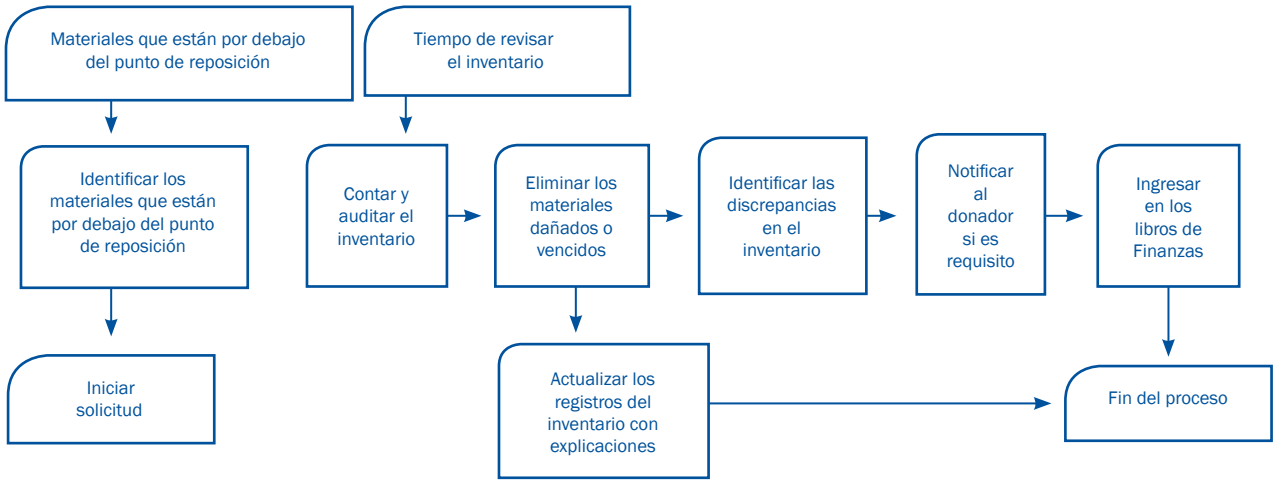
El término *inventario* designa los productos disponibles en existencia. La gestión del inventario comprende las funciones de manejo relacionadas con el rastreo y la administración de los productos. Esto incluye la supervisión de los productos recibidos, almacenados y despachados desde las ubicaciones de almacenamiento y la conciliación de los saldos del inventario, fijación de objetivos, técnicas de reposición e informes de la situación proyectada y real del inventario.

La gestión del almacén y del inventario es un proceso que permite a la organización administrar en forma adecuada sus productos y tomar decisiones y medidas que garanticen la existencia de suficientes productos disponibles para respaldar las actividades de los programas de manera oportuna y eficiente. El proceso ofrece las directrices necesarias y adecuadas, así como las instrucciones, para la:

Gestión de almacén: la forma en que la organización se prepara y actúa para garantizar que las instalaciones de almacenamiento estén listas, en condiciones adecuadas y con un diseño claro, y que todos los documentos y el equipo necesarios (p. ej., libro mayor de la tienda, tarjeta de inventario, paletas) estén disponibles.



Gestión del inventario: se desarrollan e implementan procedimientos e instrucciones para la recepción, almacenamiento y despacho de productos; existe un sistema de control e inspección; existen reglas y procedimientos para apilar productos, los cuales deben seguirse de cerca, y existen documentos de movimiento y almacenamiento de productos (p. ej., carta de porte, formulario de solicitud, formulario de despacho) y se usan.



Se pueden utilizar diferentes técnicas de gestión del inventario (como el análisis ABC, el rastreo de lotes, el respaldo del conteo del ciclo, etc.). Estas herramientas ayudan a administrar las existencias y el flujo de productos de manera más eficiente, utilizan con eficacia a las personas y el equipo, coordinan las actividades internas y se comunican con clientes y usuarios

1. Características principales

Existe un sistema de archivo sencillo y coherente para registrar recibos, registros de inventario, movimientos internos diarios, despachos, pérdidas y eliminaciones.

Existe un libro mayor para los productos generales que muestra todas las transacciones de todos los artículos y lotes que se mantienen. El libro mayor permite a la organización obtener información precisa y detallada del movimiento de los productos y las existencias en todo momento.

Los informes regulares (periódicos) de inventario y transacciones se preparan y envían al funcionario de Compras. El informe permite a la organización y a sus unidades de Compras y Logística tomar las medidas oportunas y apropiadas para responder a las solicitudes de productos y, si es necesario, hacer nuevos pedidos para completar o reponer el almacén en función de la planificación de la demanda y los suministros.

Se desarrollan criterios mínimos (ubicación, accesibilidad, capacidad de almacenamiento, diseño y condiciones de la estructura, seguridad, etc.) para seleccionar almacenes que garanticen que los productos se guarden de manera segura y en buenas condiciones.

Los procedimientos de gestión del almacén y del inventario permiten a la organización almacenar productos adecuadamente de manera ordenada en pilas seguras, de fácil acceso y separadas por tipo, naturaleza, empaque, lote, uso previsto, fuente y destino, condición de almacenamiento requerida, etc. El sistema debe permitir que el control del inventario, la inspección y el conteo sean fáciles de realizar, y debe asegurar una rotación adecuada y correcta de las existencias. Los procedimientos de gestión incluyen todo el equipo necesario para realizar el movimiento de los productos básicos en el almacén, así como también el equipo para mantener las instalaciones del almacén. Los procedimientos también ofrecen directrices e instrucciones, y la documentación de control necesaria, sobre lo que se debe hacer durante las recepciones, y el almacenamiento, despacho y distribución de los productos.

Existe un proceso de aprobación para garantizar que todos los productos que entran y salen del almacén hayan sido aprobados previamente por los funcionarios autorizados de la organización. La aprobación previa puede hacerse en el formulario de solicitud de despacho, la carta de porte o la orden de entrega. Existen normas claras para el movimiento de las existencias, las cuales contienen instrucciones y directrices para cada tipo de producto que se guarda en el almacén. Los sistemas más comunes usados son “el primero que entra es el primero en salir” (First In, First Out; FIFO); “el último que entra es el primero en salir” (Last in, First Out; LIFO) y “el primero que se vence es el primero en salir” (First Expired, First Out; FEFO). Estos sistemas permiten a la organización proteger los productos y mantener una lista de prioridades de productos a ser despachados.

- Se elaboran procedimientos de reacondicionamiento y reempaque como parte de los procedimientos de gestión del inventario y del almacén. Los procedimientos permiten a la organización proteger los productos y reducir el riesgo de pérdida al tomar medidas apropiadas como el reacondicionamiento o reempaque y el informe de discrepancias.
- Se lleva a cabo un conteo regular del inventario para conciliar la información documentada con la realidad física. Este procedimiento permite a la organización estar al día en los productos físicos disponibles y tomar decisiones de compra de más productos que aseguren que las solicitudes de los programas se puedan cubrir sin demoras. El Apéndice A es una muestra de formulario de informe de inventario.

- El almacén tiene espacios específicos para empacar, hacer kits y envíos. Esto permite a la organización empacar y hacer kits de productos antes de despacharlos.
- Existe un espacio específico para los artículos peligrosos y los artículos que requieren una atención especial (evite la interacción entre artículos que se puedan contaminar mutuamente).
- Todas las existencias de los productos se registran en los documentos de registro de inventario (p. ej., libro mayor de inventario, tarjetas de inventario, registro de activos). Este sistema de registro (impreso o electrónico) permite a la organización obtener la situación precisa y actualizada del inventario en cualquier momento dado. Este sistema permite la valoración financiera de todos los productos.
- El sistema de gestión de inventario (impreso o electrónico) proporciona una guía y procedimientos sobre la forma de mantener información adecuada sobre las especificaciones de los productos, fechas de vencimiento, vida útil, etc. Este sistema permite a la organización tomar medidas oportunas para proteger los productos y planificar su distribución y eliminación. Las especificaciones de los productos se muestran claramente. En el caso de los artículos con fechas de vencimiento, la vida útil se registra claramente.
- El sistema de gestión del inventario proporciona una verificación cruzada de las existencias disponibles. Es necesario que una persona independiente haga los conteos para documentar la conveniencia del inventario registrado en los documentos de almacenamiento (p. ej., libro mayor, tarjetas de inventario) y garantizar el control interno del uso de los productos.
- Las gestión del inventario permite a la organización preparar y presentar informes regulares sobre el estado del inventario. La frecuencia de los informes depende de los requisitos de los donadores o las autoridades reguladoras de la organización, así como también de lo que solicite la unidad de Programas.
- Los movimientos del inventario se registran de una manera acordada que se define en los procedimientos operativos estándares (POS).
- El sistema de gestión del inventario permite el registro de los productos inventariados a su valor real para fines de contabilidad.
- Todos los formularios y documentos, tales como las cartas de porte, GRN, tarjetas de inventario, etc., están prenumerados y se usan en secuencia.

2. Requisitos mínimos

- Los niveles de inventario (máximo, mínimo y existencias operativas) se supervisan y se registran periódicamente. El conteo asegura que los productos físicos existentes coincidan con los registros del almacén (mediante el uso de un libro mayor de almacén, tarjetas de inventario, etc.). Toda discrepancia se investiga y se ajusta.
- Se mantienen debidamente registros de inventario correctos y actualizados constantemente.
- Existe un protocolo para el conteo físico, y se realiza un conteo físico eficaz de conformidad con los POS.
- Las pérdidas se registran debidamente mediante informes de inspección, fotografías, análisis de laboratorio, etc. Las pérdidas se verifican y certifican de manera independiente por personas distintas del tenedor de libros, como inspectores o auditores independientes. El funcionario autorizado de la organización registra y aprueba las discrepancias y las pérdidas, según se define en los POS.
- En el caso de productos como los alimentos, cuando estén parcialmente dañados o los contenedores estén rotos, la dirección de la organización debe autorizar previamente el reacondicionamiento de estos productos, lo cual debe contar con un testigo independiente (por lo general un auditor interno o un gerente de presupuesto o programa). Debe redactarse un informe de reacondicionamiento que indique la cantidad y la calidad iniciales, junto con las pérdidas, la calidad y la cantidad recuperadas. Todas las partes presentes deben firmar el informe de reacondicionamiento.
- La eliminación de bienes dañados o inadecuados es autorizada por la dirección de la organización, en presencia de personas distintas del tenedor de libros, y se debe redactar un informe de eliminación firmado por todas las partes presentes.
- La dirección de la organización desarrolla y aprueba un plan del inventario entrante y saliente.
- Se proporcionan especificaciones minuciosas de los productos en la clasificación de los artículos, y cada pila se identifica claramente con etiquetas que contienen las especificaciones (p. ej., número de lote, fecha de producción, fecha para la cual se debe usar, composición química, detalles de empaque) en la tarjeta de inventario.
- Se elaboran POS pertinentes y se implementan por completo.
- El almacén está bien iluminado y bien ventilado. Se inspecciona regularmente para comprobar si hay insectos, suciedad, polvo y otros

elementos no deseados. Lo ideal es que se trate con un insecticida de superficie. Existe espacio adecuado de almacenamiento y este cumple con las condiciones mínimas de almacenamiento para proteger los productos y las herramientas, como las paletas, balanzas, sacos, cajas y escaleras de mano.

- El almacén tiene una protección adecuada contra incendios, y cuenta con equipo resistente al fuego en lugares claramente visibles y accesibles, dentro y fuera del almacén. No se debe fumar dentro ni cerca del almacén.
- El almacén tiene instalaciones sanitarias adecuadas, con acceso a un inodoro y suministro de agua.
- Todos los visitantes del almacén se someten a una revisión y son anotados en un libro de visitantes. Los visitantes firman cuando entran y firman cuando salen. Todo el personal ajeno al almacén debe estar acompañado en todo momento.
- Dentro y fuera del almacén se colocan carteles con las reglas de seguridad y la conducta esperada, y los visitantes tienen que leer y aceptar las reglas antes de entrar.

3. Mejores prácticas

- Existe un completo sistema de información de inventario impreso o electrónico que posee buenas opciones de archivo y recuperación de la información. Está completamente implementado y se actualiza todos los días.
- Existe un sistema de certificación de la cantidad y la calidad de los bienes recibidos y sirve para manejar las pérdidas y el pago de los transportistas.
- Existen políticas de gestión de inventario y un manual de procedimientos, los cuales incluyen procedimientos de valoración de inventario.
- Se desarrollan formularios estándares para todos los procesos (p. ej., recepción, despacho, pérdidas, eliminación) que cuentan con la aprobación de la dirección de la organización, y se utilizan.
- Todas las recepciones de productos son confirmadas con una nota de bienes recibidos o una carta de porte de recepción. Toda discrepancia entre lo que se dice que se entregó y lo que en realidad se recibió se documenta debidamente. El Apéndice B es una muestra de una carta de porte. El Apéndice C es una muestra de una nota de bienes recibidos.

- Los registros del inventario del almacén se envían a Finanzas y a Administración regularmente, al menos una vez al año, para realizar conciliaciones de presupuesto y activos.
- Los productos con la fecha de vencimiento más cercana deben despacharse primero siempre. Los productos bajo sospecha de descomposición o daño deben separarse físicamente del resto del inventario para reducir al mínimo el riesgo de contaminación. Los productos cuestionables deben ponerse en cuarentena hasta que se certifique que son seguros y saludables, o que han sido reacondicionados o eliminados.
- El conteo del inventario se lleva a cabo todos los meses. Se registra todo el inventario y su valor se documenta bien para fines de contabilidad y auditoría.
- Se realizan y registran regularmente conteos físicos por sorpresa por parte de personas independientes.
- Se conservan los documentos de recepción y despacho y las herramientas electrónicas se actualizan como corresponde. La dirección de la organización documenta y revisa todas las discrepancias o los daños en los productos.
- Existen claras medidas de seguridad para los artículos con características especiales, tales como fecha de vencimiento, sensibilidad a la luz, humedad o temperatura, así como para los materiales peligrosos.

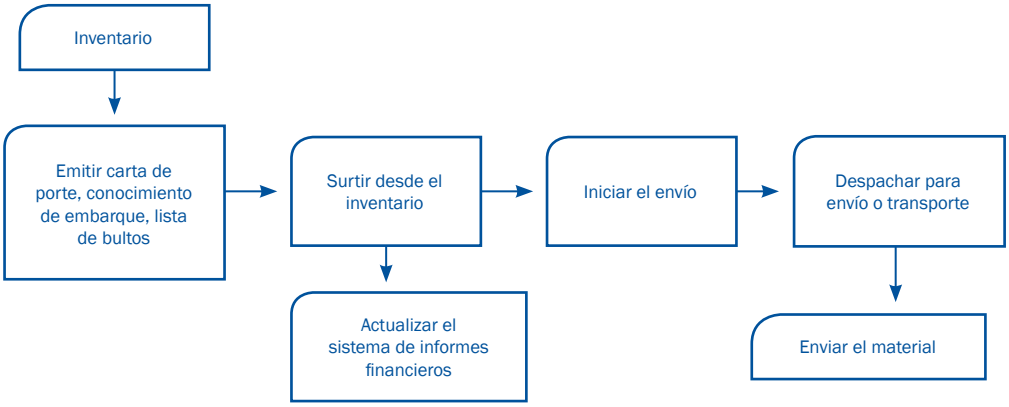
ETAPA 7.3.2 – DISTRIBUCIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	DISTRIBUCIÓN
Número de la etapa	7.3.2
Insumos	1. Formulario de solicitud 2. Carta de porte (despacho y devolución) 3. Lista y tarifas de los transportistas
Productos	1. Informe de distribución y usuario o destinatario final 2. Informe de estado del inventario 3. Hoja de recepción del destinatario
Roles en la organización	1. Transportistas 2. Gerente del punto de distribución final: garantiza que los productos sean recibidos y distribuidos de conformidad con el protocolo de distribución (número de destinatarios, ración, etc.) 3. Gerente de almacén: responsable del control del inventario 4. Gerente de presupuesto o programa: diseña actividades y objetivos estratégicos para los cuales se utilizan los recursos en productos
Puntos de integración	1. Base de datos de beneficiarios, destinatarios, usuarios finales 2. Sistema financiero: registra el valor del inventario 3. Supervisión y evaluación: garantiza que la distribución se realice de conformidad con los objetivos del proyecto
Resumen	La distribución es el último paso de la cadena de suministros. Los productos se entregan a los usuarios finales o destinatarios previstos y salen del inventario.

La organización debe desarrollar un sistema de distribución de productos a los usuarios finales para garantizar un movimiento rápido y sencillo desde el almacén central hasta el punto final de distribución, y de ahí la entrega a los destinatarios previstos. El sistema debe asegurar que existan suficientes controles para reducir al mínimo el riesgo de pérdidas o mala utilización, y crear un ambiente de cumplimiento.

El sistema debe garantizar que exista un plazo mínimo entre la recepción y la distribución (es decir, un tiempo mínimo en inventario), y que se produzcan daños mínimos a los bienes. La unidad de distribución debe cumplir un conjunto de reglas y requisitos bien definidos. El sistema de distribución debe estar vinculado a la planificación de la demanda y el suministro para reducir situaciones de falta o exceso de existencias, y reducir los costos de transporte[4]. Para lograr esto, siga las subetapas que aparecen en el diagrama de abajo:

4 Russell, R. S. y Taylor, B. W. (2006). Operations management: Quality and competitiveness in a global environment (Quinta edición). New York, NY: John Wiley e Hijos.



1. Características principales

- El sistema y los procedimientos de distribución le permiten a la organización controlar de manera adecuada la distribución de los productos y planificar una distribución eficaz de los productos sobre la base de la cantidad y el tipo de beneficiarios previstos, y el tamaño de la ración y el contenido aprobados de los productos por beneficiario.
- El sistema permite claridad, sencillez, plena visibilidad y capacidad de rastreo del movimiento de los productos desde el almacén hasta el usuario final mediante el uso de documentos aprobados (p. ej., formulario de solicitud, carta de porte, nota de bienes recibidos, hoja de recepción de los destinatarios, informe de distribución), y permite un rastreo adecuado de los productos devueltos al almacén después de la distribución.
- Todos los documentos de transferencia y distribución son creados en múltiples copias para garantizar que cada parte (funcionario de almacén, transportista, destinatario, funcionario de Logística, funcionario de Finanzas) conserve una copia para sus archivos. Consulte la ***Etapa 7.2.4***, "Gestión de envíos", para obtener una guía minuciosa de las reglas y la documentación.
- Es requisito contar con un acuse de recibo de la entrega en el punto final de distribución.
- El sistema de distribución toma en cuenta la cantidad de productos solicitados en el proceso (sobre la base de la planificación de la demanda y el suministro). El sistema de distribución contempla un sistema de notificación desde el almacén a través del cual los funcionarios de Programas y Compras son informados de toda escasez o exceso esperados.

- Bajo ciertas circunstancias, pueden darse situaciones en las que los materiales se reciban y envíen directamente al punto final de distribución sin pasar por el almacén. En estas circunstancias se emite una carta de porte que se ingresa en el libro mayor de inventario, y se pone atención para mostrar que los materiales no pasaron por el almacén.
- Los funcionarios de distribución tienen una hoja de recepción de los destinatarios en la cual los destinatarios acusan recibo.
- Los funcionarios de distribución deben completar un informe de distribución basado en los datos de la hoja de recepción y la carta de porte de la información del inventario. El informe de distribución debe incluir información sobre las existencias recibidas, distribuidas y restantes, así como los datos del destinatario y las raciones.

2. Requisitos mínimos

- La persona que aprueba el formulario de solicitud de productos es distinta de la persona que aprueba la carta de porte. La persona que aprueba la carta de porte no es la misma que emite la carta de porte.
- Los productos siempre se cuentan en cada punto de transferencia (carga y descarga). El conteo se confirma por el personal del almacén, el transportista y el destinatario.
- Las cartas de porte tienen que ser aprobadas por la dirección de la organización.
- Los destinatarios deben devolver con prontitud al almacén todos los productos no distribuidos. La devolución debe estar documentada en una carta de porte de devolución. La carta de porte de devolución debe contener detalles de la cantidad y condición de los bienes devueltos, y debe hacer referencia a la carta de porte original. Los bienes y materiales deben ser devueltos e ingresados en el libro mayor de inventario según los detalles contenidos en la carta de porte original y en la nota de devolución.
- La solicitud de despacho de inventario debe detallar el número del beneficiario, la ubicación de la distribución, el proyecto y la fuente de financiamiento. Esto se hace para que la contabilidad del almacén pueda relacionar la información con la contabilidad del beneficiario, la contabilidad de recursos y la supervisión y evaluación del proyecto.

3. Mejores prácticas

- El despacho de productos comienza con un formulario de solicitud de productos debidamente aprobado. El formulario contiene información minuciosa que permite al funcionario de almacén preparar los productos adecuados (cantidad, tipo, número de serie, especificación, empaque necesario, etc.).
- Los productos nunca se despachan sin documentación de respaldo adecuada, como una carta de porte, formulario de solicitud formulario de pedido.
- La organización utiliza un método de rotación de inventario bien definido (el método más utilizado es el FIFO) y un método para valorar los bienes y administrar en forma adecuada las existencias.
- El costo de mantener el almacén, así como también los costos de aduana y otros impuestos, se asignan al costo de inventario. El costo de inventario muestra este costo ajustado.
- Los productos se apilan de tal manera que se puede hacer una distribución rápida de conformidad con los procedimientos de distribución de la organización y del donador y los objetivos del proyecto.

ETAPA 7.3.3 – ADMINISTRACIÓN DE LA FLOTA

NOMBRE DE LA ETAPA	ADMINISTRACIÓN DE LA FLOTA
Número de la etapa	7.3.3
Insumos	1. Archivo del vehículo, que incluye especificaciones, fecha de compra, valor, etc. 2. Bitácoras que incluyan kilometraje, viajes, mantenimiento y reparaciones, reposición de combustible
Productos	1. Análisis de costo-beneficio para las decisiones de mantenimiento 2. Calendario de servicio del vehículo 3. Informe de eficiencia de consumo del combustible 4. Informe de depreciación y plan de reemplazo o enajenación
Organizational Role	1. Funcionario de transporte: coordina las solicitudes de transporte y analiza los gastos de transporte y los costos de administración de la flota 2. Funcionario de Administración: administra los activos y los contratos de mantenimiento 3. Funcionario de Finanzas: registra la información del transporte en el sistema financiero y el análisis de costo de la flota 4. Gerente de presupuesto o programa: maneja la planificación consolidada de los viajes y las solicitudes de transporte
Puntos de integración	1. Supervisión de vehículos y sistema de informes 2. Unidad de Finanzas: planifica, registra y analiza el costo del transporte
Resumen	La organización tiene que tener una política clara de administración de la flota con sólidos sistemas de control, y tiene que tener un sistema para rastrear el uso y los costos.

La administración de la flota implica el manejo y rastreo de los vehículos de propiedad de la organización. La administración del transporte es un proceso que permite a la organización comprar vehículos motorizados y analizar todos los costos asociados, entre ellos, los costos de mantenimiento, reparaciones, combustible y piezas de repuesto, y todos los aspectos de la administración relacionados con los vehículos.

Los vehículos motorizados son activos importantes que permiten a la organización llevar a cabo las operaciones comerciales eficientemente todos los días. A pesar de su importancia, cuesta mucho dinero comprar y operar vehículos, y son proclives a una alta exposición a riesgos y al uso indebido.

Con el fin de proteger mejor al personal y a los activos de la organización, la administración de transporte proporciona directrices para el uso de los vehículos de la organización en salvaguardia de los intereses de la organización y para lograr una buena administración de los recursos.

La administración de la flota generalmente es la función principal del funcionario de Administración.

Las organizaciones deben tener una política de administración de la flota con sistemas de control y procedimientos asociados en línea con las leyes y reglamentaciones de la organización, los donadores y el gobierno. Estos incluyen, entre otros, nombrar a las personas autorizadas para conducir los vehículos, las condiciones de transporte y las instrucciones de seguridad, como el uso de cinturones de seguridad, los límites de velocidad y los límites en las horas de conducción.

La organización debe tener un archivo para cada vehículo que incluya todos los detalles pertinentes para el rastreo de un vehículo durante toda su vida útil, y para fines de auditoría.

El sistema de administración de la flota debe tener las siguientes características:

1. Características principales

- El sistema captura los gastos de combustible y mantenimiento por vehículo y por actividades del programa.
- Se complementa con las demás herramientas para registrar y rastrear otros gastos de la organización.
- El sistema identifica y planifica los costos principales de transporte esperados, incluidos los costos de mantenimiento, los costos de reparación y los costos de combustible.
- Define un calendario de mantenimiento preventivo para los vehículos motorizados de modo de garantizar el servicio oportuno.
- El plan incluye la depreciación de los vehículos motorizados y un plan de reemplazo o enajenación.
- El plan cumple con las leyes, reglas y regulaciones del gobierno local respecto al uso de vehículos motorizados. Describe un sistema para el procesamiento oportuno del pago de todo cargo local requerido, como seguros, aptitud para las carreteras y matrículas.

2. Requisitos mínimos

- Existe una lista de inventario de los vehículos motorizados que se actualiza regularmente. El inventario debe identificar cada vehículo y coincidir con la información en archivo del vehículo.

- La asignación de vehículo motorizado y conductor y los procedimientos de uso son claros y se siguen. Esto se hace para garantizar que la asignación de los vehículos motorizados y los conductores a toda solicitud de viaje responda adecuadamente a las solicitudes recibidas. En particular, el vehículo asignado debe satisfacer las condiciones de la carretera y la cantidad de viajeros.
- Existe un sistema para rastrear y analizar los costos de transporte. Esto proporcionará información sobre los gastos totales reales de transporte en relación con los presupuestos aprobados.
- El calendario de servicio del vehículo motorizado se sigue para garantizar un mantenimiento oportuno y asegurar el respaldo adecuado a las actividades del programa.
- La organización debe adoptar procedimientos de solicitud de transporte para garantizar el control interno de la asignación y el uso de los vehículos motorizados.

3. Mejores prácticas

- Un sistema computarizado de administración de vehículos permite registrar y analizar toda la información relacionada con los vehículos motorizados, conductores autorizados, usuarios, tipos de uso (comercial o personal), gastos por proyecto y código de presupuesto, condiciones, mantenimiento y reparaciones, y rendimiento y consumo de combustible.
- Existe un informe regular (mensual) de análisis del consumo de combustible y los costos de mantenimiento por vehículo, por proyecto, por usuario y por código de presupuesto.
- La organización celebra contratos con estaciones de combustible y servicio que permiten a la organización obtener descuentos en combustible y facilidades de crédito, se evita llevar dinero en efectivo para el combustible y se logra prioridad en el servicio y las reparaciones.
- Existen procedimientos para informar incidentes y accidentes de los vehículos que notifican a tiempo a la dirección de la organización de todo incidente o accidente en que se vean involucrados los vehículos motorizados, y ayudan a los conductores y usuarios a tomar las medidas apropiadas.
- Las bitácoras prenumeradas de los vehículos contienen información relacionada con el uso y el movimiento del vehículo. La bitácora respalda todos los costos de transporte y se usa como documento de respaldo para el sistema de administración de vehículos y el sistema financiero o la gestión de presupuestos.

- El coordinador de transporte prepara el plan mensual consolidado de viajes tomando en consideración las solicitudes de viajes de cada unidad funcional. El calendario contiene al menos la siguiente información: los nombres y la unidad funcional de los viajeros, las fechas y horas de partida y regreso, el nombre del conductor, el tipo de vehículo y número de registro, el destino, el propósito y los códigos de los proyectos y el presupuesto para el viaje.
- Una lista de verificación del vehículo asegura que exista un buen y debido traspaso entre conductores. También se utiliza un documento de respaldo para la reparación y el mantenimiento del vehículo.
- Existe un plan de reemplazo y enajenación de los vehículos motorizados aprobado por la dirección de la organización, el cual se sigue.

PROCESO EMPRESARIAL DE COMPRAS 7.4 – INFORMES

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Todas las organizaciones deben rendir cuentas a sus partes interesadas de los recursos que se les confían. Tienen que rendir cuentas a los destinatarios, donadores, miembros de la junta directiva, socios, gobiernos y el público en general. En particular, las organizaciones de ayuda humanitaria y desarrollo que usan financiamiento de donadores para realizar proyectos tienen una obligación para con sus donadores y destinatarios de lograr los objetivos del proyecto mediante el uso de recursos asignados adecuadamente.

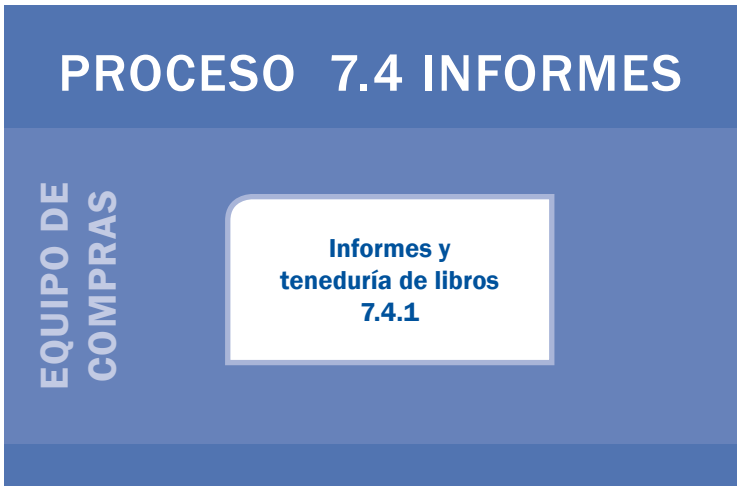
- En la mayoría de los proyectos de desarrollo, los productos que son adquiridos, transportados, almacenados y distribuidos a los destinatarios son la mayor proporción del presupuesto del proyecto y constituyen la pérdida, el fraude y el riesgo de uso indebido más significativos.
- A lo largo de toda la cadena de suministros, los donadores y los destinatarios, así como también la dirección de la organización, tienen que estar informados y seguros de que tanto los gerentes de proyectos como los gerentes de la cadena de suministros están prestando la atención adecuada para garantizar una entrega eficiente de productos a los destinatarios previstos. Se requieren informes regulares de inventario de productos y destinatarios para mantener la claridad y visibilidad, e integrarlos con los informes de supervisión y evaluación, los informes financieros y los informes generales del programa. Para lograr coherencia en los informes y la teneduría de libros, consulte la guía sobre S y E (capítulo 10) y la Guía financiera (capítulo 6).
- Los informes de inventario y los informes de los destinatarios tienen que basarse en documentos fuente precisos. Los registros primarios impresos y electrónicos tienen que guardarse en forma segura para fines de auditoría y archivo. Las organizaciones tienen que mantener un sistema sistemático de archivo que permita una fácil recuperación y verificación. La calidad de los datos debe verificarse regularmente.

KARL GROBL PARA CRS

En un centro de salud en Kdol Tahen, Camboya, el personal sanitario entrega medicinas a los pacientes y les enseña cómo administrarlas.

- Diferentes donadores, gobiernos y organizaciones tienen requisitos específicos de presentación de informes y teneduría de libros. La organización debe garantizar que sus sistemas de generación de informes y teneduría de libros, así como sus políticas, cumplan con esos requisitos. Hay muestras de informes de inventario y destinatarios y regulaciones sobre teneduría de libros en el Código de Regulaciones Federales de los Estados Unidos (US Código of Federal Regulations), 22 CFR 211.10, "Records and Reporting Requirements[5]" ("Requisitos de registros e informes"). Los Apéndices D, E y F son muestras de un Informe de Estado de Bienes Básicos, un Informe de Estado del Destinatario y un Informe de Suministro y Distribución de Mosquiteros para Camas.

FLUJO DE PROCESO



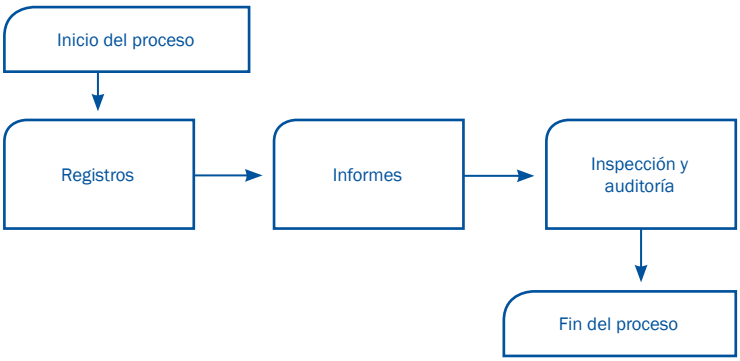
5 USAID, retrieved from http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/reg11p.htm#211.10

ETAPA 7.4.1 – INFORMES Y TENEDURÍA DE LIBROS

NOMBRE DE LA ETAPA	INFORMES Y TENEDURÍA DE LIBROS
Número de la etapa	7.4.1
Insumos	1. Archivo de Compras 2. Documentos de la solicitud de compras 3. Bitácoras de administración de la flota 4. Archivo de planificación de la cadena de suministros
Productos	1. Informes de compras mensuales 2. Sistema de archivo de compras
Organizational Role	1. Funcionario de Transporte: mantiene los informes de la flota 2. Funcionario de Administración: mantiene los informes de activos y mantenimiento 3. Funcionario de Finanzas: mantiene todos los documentos de compras originales 4. Gerente de presupuesto o programa: mantiene todas las solicitudes y gastos actualizados 5. Funcionario de Compras: mantiene todos los archivos de compras
Puntos de integración	1. Informes de presupuesto 2. Finanzas: planifica, registra 3. Bitácora de compras
Resumen	Las organizaciones tienen que tener una jerarquía clara de presentación de informes y una política de administración de los registros que incluya sistemas de control adecuados para tener un sistema de rastreo de costos y uso.

LAURA SHEAHEN/CRS

Niños en un pueblo de Tagha-e-Timor, Afganistán, que ha sido azotado por la sequía y el hambre. En los pueblos más alejados de Afganistán CRS paga a los hombres para arreglar los canales que llevan la nieve derretida de las montañas a los campos al principio de la primavera.



La siguiente es una muestra de las reglamentaciones estadounidenses que rigen la teneduría de libros, según se describe en un documento comúnmente conocido como "22 CFR 211[6]."

(a) Registros

Los auspiciadores colaboradores y los organismos destinatarios deberán mantener registros y documentos de una manera que refleje fielmente la operación del programa y todas las transacciones pertinentes a la recepción, almacenamiento, distribución, venta, inspección y uso de productos básicos, así como también a la entrada y desembolso de toda ganancia monetaria e ingreso de programa. Dichos registros deberán conservarse por un período de tres años a partir del cierre del año fiscal estadounidense al cual pertenecen, o más si la Agencia Internacional para el Desarrollo (Agency for International Development, AID) lo solicita, como en el caso de un litigio por un reclamo o una auditoría concerniente a dichos registros. El auspiciador colaborador deberá transferir a la AID todo registro, o copias de registros, que solicite la AID.

(b) Informes

Los auspiciadores colaboradores deberán presentar dos copias de las auditorías realizadas de conformidad con el Artículo 211.5 (c). Además, los auspiciadores colaboradores deberán presentar a USAID o a la misión diplomática, y a la oficina de la AID ubicada en Washington D.C. los informes que la AID solicite de manera razonable. A continuación se presenta una lista de los principales tipos de informes que se deben presentar al menos todos los años:

(1) Informes resumidos periódicos que muestren la recepción, distribución e inventario de los productos básicos y los calendarios propuestos de envíos o pedidos de entrega.

(2) Informes referentes a la generación de ganancias monetarias e ingresos del programa, así como el uso de dichos fondos con fines especificados en el plan operativo o en la autorización de transferencia. Véase el Artículo 211.5 (l).

(3) Informes relacionados con el progreso y los problemas en la implementación del programa.

(4) Los informes deben presentarse con suficientes detalles como para que USAID o la misión diplomática evalúen y hagan recomendaciones en cuanto a la capacidad de los auspiciadores colaboradores de planificar, administrar, controlar y evaluar eficazmente los programas de Food for Peace bajo su administración.

6 Código de Normas Federales de los Estados Unidos. (2010). Title 22, Foreign Relations. Chapter II "Agency for International Development." Section 211.10 "Records and Reporting Requirements Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

(5) Al momento de dar inicio a un programa de emergencia en virtud de la Ley Pública 480, Título II[7] (Public Law 480, Title II), ya sea por un auspiciador gubernamental o no gubernamental colaborador, la USAID o la misión diplomática deben:

(i) Tomar una decisión respecto a la capacidad del auspiciador colaborador de llevar a cabo la teneduría de libros requerida por el Artículo 211.10; y

(ii) En aquellos casos en que esos requisitos específicos de teneduría de libros no se puedan cumplir debido a circunstancias de emergencia, especificar exactamente la información esencial se va a registrar para dar plena cuenta de los productos básicos y las ganancias monetarias del Título II.

(c) Inspección y auditoría

Los auspiciadores colaboradores y las agencias destinatarias cooperarán y asistirán a los representantes del Gobierno de los Estados Unidos para que puedan en cualquier momento razonable:

(1) Examinar las actividades y los registros del auspiciador colaborador, las agencias destinatarias, los procesadores u otros pertinentes a la recepción, almacenamiento, distribución, procesamiento, reempaque, venta y uso de productos básicos por parte de los destinatarios;

(2) Inspeccionar productos básicos almacenados o las instalaciones usadas en el manejo o almacenamiento de los productos básicos;

(3) Examinar y auditar libros y registros, incluidos libros y registros financieros e informes pertinentes al almacenamiento, transporte, procesamiento, reempaque, distribución, venta y uso de productos básicos pertinentes al depósito y uso de toda ganancia monetaria e ingreso del programa;

(4) Revisar la eficacia general del programa en lo que respecta a los objetivos establecidos en el plan operativo o en la autorización de transferencia; y

(5) Examinar o auditar el procedimiento y los métodos utilizados para cumplir con los requisitos de esta regulación. Las inspecciones y auditorías de los programas de emergencia del Título II tendrán en cuenta las circunstancias en las cuales se llevan a cabo dichos programas.

7 Title II Food Aid of the Agricultural Trade Development and Assistance Act of 1954 (Public Law 480). Obtenido en ***http://www.usaid.gov/policy/budget/cbj2009/101430.pdf***

LISTAS DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO PARA ADQUISICIONES

Una adquisición es la obtención de bienes o servicios apropiados al mejor costo total posible de posesión legítima que satisfaga las necesidades del comprador en lo que respecta a calidad, cantidad, tiempo y ubicación.

La adquisición es uno de los procesos más vulnerables al abuso. La administración indebida de las adquisiciones puede tomar muchas formas y puede ocurrir en todas las etapas del ciclo de adquisición, desde la decisión inicial hasta la recepción y el pago de los bienes y servicios. Para reducir al mínimo la administración indebida es importante utilizar las listas de verificación para adquisiciones.

Objetivos de las listas de verificación del cumplimiento en las adquisiciones

Las listas de cumplimiento en las adquisiciones se usan para supervisar eficazmente los procesos de adquisición e identificar el fraude y los riesgos de corrupción en todas las etapas del ciclo de adquisición. Se usan para comprobar el cumplimiento de las normas y los requisitos existentes en relación con la meta de garantizar la adhesión a las políticas y directrices de adquisición de una agencia. Las listas de verificación mejoran las directrices y las políticas de adquisición porque proporcionan expectativas detalladas y claras en todas las etapas del proceso de adquisición. Pueden servir de herramienta amplia para revisar los procesos de adquisición y evaluar el cumplimiento de las directrices existentes.

Con frecuencia, hay muchos riesgos asociados con las adquisiciones. El funcionario de cumplimiento debe tomar nota de los siguientes riesgos inherentes y procurar determinar si esos riesgos existen en la organización.

Riesgos asociados con las adquisiciones

- Compras no autorizadas
- Compra de bienes cuando no se necesitan o no se justifican
- Excederse del presupuesto
- No lograr una buena relación costo-beneficio, desperdiciar recursos, duplicar recursos
- Quiebra económica del proveedor, incumplimiento
- La consignación (p. ej., la cantidad de parcelas) registradas como recibidas no es lo que realmente se recibió

- Bienes certificados erróneamente como recibidos; no obtener el volumen o el tipo de los bienes pedidos; pagar bienes no recibidos; apropiación indebida de bienes
- Pago de servicios no prestados o prestados inadecuadamente (particularmente vulnerable cuando se utilizan subcontratistas)
- Pago efectuado antes de recibir los bienes; pago superior al valor entregado; pago inexacto
- Pago a un proveedor, cuenta de proveedor o sucursal incorrecta
- Pago por más de lo recibido
- Posibilidad de pagos duplicados o excesivos que no se acordaron como parte de la orden de compra original
- Que no se haga el trabajo porque los términos del contrato no eran claros y no se controlaron debidamente; pago de montos excesivos
- Pago por trabajo incompleto
- El trabajo no cumple con las normas; pago por un trabajo inadecuado
- Volver a otorgar contratos a un proveedor insatisfactorio

(Adaptado de The Crown Prosecution Service. (2010). *Procurement guide for managers.* Extraído de http://www. cps.gov.uk)

1. Listas de verificación para las adquisicion

Las siguientes listas de verificación se usarán para evaluar la idoneidad del proceso de adquisiciones y el cumplimiento de las políticas, procedimientos y leyes locales, reglas de los donadores y regulaciones. Las preguntas de la lista de verificación pretenden reducir los riesgos enumerados antes.

- ¿Existe un código de conducta para el personal de adquisiciones?
- ¿Leen y firman los miembros del personal involucrados el código de conducta?
- ¿Cómo se revisan las facilidades de crédito?
- ¿Cuál es la política sobre cotizaciones?
- ¿Cumplen con las regulaciones de los donadores y la organización y los requisitos de los subsidios?
- ¿Qué sucede si no se pueden obtener las cotizaciones requeridas?
- ¿Existen verificaciones independientes de las cotizaciones de los proveedores?
- ¿Están las cotizaciones redactadas de manera que incluyan toda responsabilidad civil por aranceles de importación, impuestos y limitaciones sobre los aumentos de precios?

- ¿Se genera un calendario anual de compras como parte del proceso de presupuesto?
- ¿Están claramente definidas las reglas de compra?
- ¿Cómo se revisan las cotizaciones antes de aceptarlas?
- ¿Los procedimientos cumplen con la política de adquisiciones y las regulaciones del donador?
- ¿Se mantienen listas de proveedores o vendedores de manera que las cotizaciones se obtengan de proveedores previamente aprobados?
- ¿Existe una lista de artículos comprados con frecuencia y sus precios?
- ¿Se actualiza regularmente la lista de artículos comprados con frecuencia?
- ¿Se revisan los niveles de existencia y los movimientos del inventario como parte del procedimiento de compras para garantizar que no se compre un exceso de inventario?
- ¿Quién está autorizado para aprobar las órdenes de compra?
- ¿Se emiten notas de bienes recibidos?
- Al momento de la entrega, ¿se verifican las órdenes de compra y las notas de bienes recibidos?
- ¿Se agrupan las facturas del proveedor, las órdenes de compra, las cotizaciones y las notas de bienes recibidos para que los revisen aquellos que aprueban la factura?
- ¿Muestran los miembros del personal atención a las transacciones que parecen inusuales a las circunstancias y que podrían indicar la existencias de partes emparentadas? Entre los ejemplos se pueden citar:
    - Transacciones con términos comerciales anormales
    - Transacciones que carecen de lógica comercial
    - Transacciones en las cuales la sustancia difiere del formulario
    - Transacciones procesadas de una manera inusual
    - Transacciones no registradas

2. Listas de verificación para la administración bienes inmuebles

Las organizaciones deben establecer normas para la adquisición de suministros y otros bienes inmuebles prescindibles, equipo, bienes raíces y otros servicios con fondos de donadores o privados. Estas normas existen para garantizar que dichos materiales y servicios se obtienen de manera eficaz y de conformidad con las disposiciones de las políticas y los procedimientos aplicables, los requisitos de los donadores y las leyes locales.

La siguiente lista de verificación debe usarse en la administración de suministros y bienes inmuebles para evaluar la idoneidad de los controles.

Conteo de inventario (físico en comparación con las tarjetas de inventario):

- Realizar un conteo de prueba y rastrearlo con las tarjetas de inventario pertinentes para garantizar que los artículos se hayan incluido correctamente.
- Seleccionar una cantidad de artículos de inventario de las tarjetas de inventario y realizar un conteo de prueba.
- Seleccionar artículos de un valor alto.
- Repasar la ubicación del inventario contado arriba:
- ¿Está el inventario almacenado en un lugar seguro?
- ¿Significa el método de almacenamiento que se pueden hacer conteos regulares y exactos?
- Si corresponde, ¿son precisos los medidores y las máquinas para pesar?
- ¿Cuándo fue la última vez que se comprobó la precisión de los dispositivos para medir?
- ¿Se mantiene el inventario en ubicaciones bien etiquetadas?
- ¿Se mantiene el inventario en condiciones limpias y secas, a temperatura controlada?
- Garantizar que el inventario de combustible se mantenga de tal manera que no represente riesgo de incendios.

Nota: *Cada línea del inventario debe estar marcada claramente en su ubicación e identificada con una tarjeta que indique cuál línea del inventario representan los bienes. Esto reduce errores, limita la necesidad de confiar en la habilidad de identificación del encargado del almacén y ayuda a mantener separados los tipos de productos en existencia.*

Revisión de las tarjetas de inventario:

- Revisar una serie de tarjetas de inventario seleccionadas de cada categoría del inventario (p. ej., fármacos).
- Observar las fechas en que un funcionario supervisor las revisó por última vez (p. ej., contabilidad, especialista en productos o gerente financiero).
- Asegurarse de que cada línea del inventario y cada tarjeta de inventario tengan números de identificación únicos.

- Rastrear una selección de saldos que aparece en las últimas tarjetas de inventario hasta las tarjetas anteriores.

Informes de entrega de los almacenes:

- Revisar los informes de entrega de los almacenes que se relacionan con los meses anteriores. Asegurarse de que hayan sido firmados y fechados por las personas que han tenido la responsabilidad de los almacenes.
  - Cuando el control de los almacenes se pasa de una persona a otra, debe haber algún tipo de informe de entrega para formalizar el traspaso de la responsabilidad.
- Realizar conteos de medio año y anuales.
- Rastrear una cantidad de artículos desde el resumen del conteo de inventario del año anterior hasta la entrada pertinente en la tarjeta de inventario.
- Asegurarse de que estas verificaciones en la tarjeta de inventario estén firmadas.
- Revisar el conteo anterior.
  - ¿Se documentó debidamente?
  - ¿Se tomó una medida de seguimiento adecuada para resolver las discrepancias?
  - Asegurarse de que todo ajuste subsiguiente al inventario estuvo autorizado debidamente.
- Seleccionar artículos del resumen del conteo de inventario del año actual y hacer lo siguiente:
  - Rastrear el monto total o la cantidad (si corresponde) del inventario hasta las notas que hay en las cuentas.
  - Rastrear los artículos a la fecha pertinente en la tarjeta de inventario para confirmar la precisión de la cantidad.
  - Revisar el precio de los artículos seleccionados.

Para los despachos de inventario, seleccionar una cantidad de despachos de inventario de las tarjetas de inventario y hacer la siguiente prueba:

- Rastrear hasta el comprobante de despacho de los almacenes pertinentes.
- Asegurarse de que el número del comprobante de despacho de los almacenes esté anotado en la tarjeta de inventario.
- Asegurarse de que el despachador y el destinatario firmen el comprobante.

- Determinar que las fechas y las cantidades estén de acuerdo con la tarjeta de inventario
- Rastrear hasta el comprobante de solicitud de los almacenes pertinentes.
- Asegurarse de que la solicitud esté debidamente autorizada.
- Seleccionar una cantidad de solicitudes de inventario de los comprobantes de solicitudes y hacer la siguiente prueba:
  - Asegurarse de que la solicitud esté debidamente autorizada.
  - Rastrear al comprobante de emisión de inventario relacionado, asegurándose de que los detalles, las cantidades y las fechas corresponden.
  - Asegurarse de que el despachador y el destinatario firmen el comprobante.
  - Rastrear hasta la entrada de la tarjeta de inventario y asegurarse de que la tarjeta haya sido actualizada el día del despacho.
  - Revisar e identificar las solicitudes de viejos almacenes, si las hubiera, que no hayan sido vinculadas con los almacenes y emitir comprobantes.
  - Seleccionar una cantidad de solicitudes no vinculadas e investigar por qué todavía están pendientes.
  - Determinar el método para tratar las solicitudes que no están completamente vinculadas con despachos.
  - Probar una selección de estos artículos para ver cómo se despacharon las solicitudes no vinculadas.

Movimientos de inventario: recepción

- Seleccionar una cantidad de notas de bienes recibidos y rastrear hasta la tarjeta de inventario pertinente.
- Confirmar las fechas con la nota de aviso y factura de compra del proveedor.
- Asegurarse de que la nota de bienes recibidos haya sido firmada por el encargado del almacén para confirmar que los bienes se recibieron en buen estado.
- Verificar que la nota de bienes recibidos concuerde con la información contenida en la orden de compra.
- Seleccionar un número de recibos de las tarjetas de inventario y rastrearlas hasta las notas de bienes recibidos.

- Confirmar las fechas con la nota de aviso y factura de compra del proveedor.

Notas: *Todo movimiento de inventario debe mostrar un número de referencia de los bienes despachados o nota de los bienes recibidos en la tarjeta de inventario. No deben hacerse despachos de los almacenes sin una nota de solicitud de almacén autorizada o una solicitud de compra. El gerente del almacén debe comparar los artículos en la solicitud de compra con la carta de porte para comprobar la cantidad y las especificaciones. Esta debe firmarse como "recibido" por la persona que hizo la solicitud o el representante autorizado que recibió los bienes.*

Al momento de recibir los bienes de un proveedor debe obtenerse una nota de entrega del proveedor y compararse con los bienes realmente recibidos y con el formulario de orden de compra. La persona que recibe los bienes debe llenar y firmar una nota de bienes recibidos y anexarla a la nota de entrega del proveedor. Debe enviarse una nota de bienes recibidos al departamento de Contabilidad para que la anexen a la factura posterior para fines de pago.

Obsolescencia del inventario:

- Revisar los bienes en los almacenes y anotar los artículos que parezcan estar contaminados, dañados, que se muevan con lentitud o que de alguna manera estén obsoletos.
- Asegurarse de que se hagan cancelaciones en libros para estos artículos.
- Si no se pasan a pérdidas, obtener las razones.
- Observar las explicaciones de por qué estos artículos no han sido sacados de los almacenes.
- Seleccionar una cantidad de tarjetas de inventario y revisar lo siguiente:
  - Obtener explicaciones para los artículos que no se han movido durante seis meses o más.
  - Asegurarse de que las cancelaciones en libros del inventario u otros ajustes se hayan autorizado debidamente.
  - También deben darse razones que expliquen por qué el inventario se dañó o se volvió obsoleto, ya que esto puede ayudar a mejorar los procedimientos de control.

Procedimientos de contabilidad:

- Al final del año, todo el inventario debe contarse, compararse con las cantidades en las tarjetas de inventario y resumirse.

- Toda discrepancia debe investigarse de inmediato y resolverse.
- Todos los productos básicos donados que queden en el almacén deben contarse, valorarse e incluirse en la nota a las cuentas.
- Debe haber informes de inventario mensuales para indicar los niveles de inventario.

Para los activos fijos, determinar lo siguiente:

- La organización mantiene registros adecuados de los equipos y los protege y mantiene adecuadamente.
- La enajenación o gravamen de los equipos o bienes raíces se hace de conformidad con los requisitos del donador.
- Obtener las políticas y los procedimientos de la entidad para el manejo de los equipos y determinar si se cumple con ellas.
- Seleccionar una muestra de transacciones efectuadas con equipos y probar si se cumplieron las políticas y procedimientos para el manejo y la enajenación de los equipos.
- Averiguar si se ha obtenido un inventario físico de equipos en virtud de las regulaciones del donador.
- Probar si se resolvieron las diferencias entre el inventario físico y los registros de los equipos.

Verificación de activo fijo:

- Revisar el registro de activos fijos o la documentación de respaldo para obtener pruebas de que la gerencia ha llevado a cabo una verificación física de los activos que tiene.
- Observar la frecuencia de esas verificaciones. Estas verificaciones deben efectuarse de conformidad con el manual de políticas y procedimientos en forma mensual, trimestral, semestral o anual.
- Verificar que el manejo de los activos cumpla con las regulaciones del donador.
- Confirmar que la gerencia haya tomado medidas para investigar toda variación o error.
- Revisar las cuentas del libro mayor nominal de reparaciones y mantenimiento para ver si hay artículos por encima del umbral monetario predeterminado incluido en el registro de los activos fijos.

Depreciación (si corresponde):

- Probar el cálculo de la depreciación en una selección de activos de conformidad con la política de depreciación.

- Si depreciar corresponde, la depreciación debe cargarse usando el método descrito en el manual financiero de la organización.
- Asegurarse de que un funcionario adecuado revise los cálculos de depreciación y los libros diarios del libro mayor.
- Verificar que el cargo acumulado de depreciación en el registro de activos fijos concuerde con el libro mayor.
- Asegurarse de que todos los activos obsoletos se haya pasado a pérdidas (cancelación en libros).

Enajenación de activos:

- Revisar el libro mayor y el registro de activos fijos para ver si se enajenó alguno de ellos durante el año.
- Cuando se enajenen activos fijos, debe rendirse cuentas de las ganancias de las ventas conforme a las regulaciones del donador.
- Verificar que la enajenación estaba debidamente autorizada.
- Verificar que se recibió permiso del donador para enajenar el activo.
- Verificar que las condiciones del donador se cumplieron.
- El manual de políticas y procedimientos debe incluir procedimientos de autorización para la enajenación de activos.
- Confirmar que el método de venta garantice que se obtuvo el mejor precio.

La enajenación de activos debe llevarse a cabo mediante el siguiente proceso de licitación (dependiendo del valor del activo):

- Valoración independiente
- Aviso público de la licitación
- Fecha de la licitación
- Correspondencia abierta por el comité de licitaciones constituido conforme a las regulaciones
- Los miembros del comité de licitación no pueden hacer ofertas por los bienes
- Retención de la documentación
- El tratamiento contable debe seguir los procedimientos descritos en el manual de políticas y procedimientos y cumplir con las reglas de los donadores

- Rastrear desde la factura de venta hasta el recibo de efectivo en el estado de cuenta bancario. Investigar las razones de los retrasos en este proceso.
- Asegurarse de que las autoridades adecuadas hayan sido informadas de la enajenación (p. ej., compañías de seguros, autoridades de registro de vehículos, donadores).
- Revisar el registro de activos fijos para ver si hay artículos que han sobrepasado su vida útil con respecto al programa y activos que ya no existan físicamente y deban pasarse a pérdidas (por ejemplo, motocicletas desechadas para obtener piezas de repuesto, equipo de computadora obsoleto, artículos robados, etc.).
- Averiguar acerca del tratamiento contable de las motocicletas y cualquier otro vehículo motorizado que haya sido desechado o desmantelado para obtener piezas de repuesto.

1. Listas de verificación de la administración de la flota

Los vehículos son activos importantes en la organización. Es importantísimo proteger los vehículos contra el uso indebido y la pérdida.

Revisar los objetivos

Establecer que los vehículos se usen y se mantengan debidamente y que la flota de vehículos sea adecuada para las operaciones de la organización.

La siguiente lista de verificación es útil para revisar la administración de los vehículos.

Lista de verificación del uso de vehículos y preguntas:

- ¿Existe una política sobre el uso de vehículos?
- ¿Existe una bitácora para cada vehículo?
- ¿Es posible usar un vehículo financiado por un donador en otro proyecto?
- ¿Es posible cargar a diferentes donadores, proyectos o departamentos en función de los detalles de la bitácora?
- ¿Se hacen los cargos a los donadores, proyectos o departamentos debidamente?
- ¿Tienen todos los miembros del personal que conducen vehículos permisos legales de conducir, conforme a las leyes locales?
- ¿Se verifica todos los años la validez de los permisos de conducir?
- Seleccionar una cantidad de bitácoras para hacer pruebas.
- Verificar que el kilometraje del mes anterior (privado y oficial) concuerde con el informe de vehículos.

- Verificar que el kilometraje anotado por última vez concuerde con la lectura del odómetro del vehículo.
- Rastrear el kilometraje privado, si lo hubiera, con la deducción de nómina pertinente, la contribución del personal o la cuenta de deudores del personal. Asegurarse de que el cálculo se hizo correctamente.
- Asegurarse de que las bitácoras estén debidamente llenadas y muestren los usuarios y los conductores de los vehículos, el kilometraje y el consumo de combustible, así como el destino y el propósito de cada viaje.
- Verificar los cálculos y las sumas de kilometraje anotados en las bitácoras.
- Revisar las bitácoras en busca de pruebas de que el supervisor adecuado las haya revisado todos los meses y de que los kilometrajes anotados son comparados con el medidor de kilometraje.
- Un miembro independiente del personal debe revisar las bitácoras todos los meses (p. ej., un auditor financiero o interno). El kilometraje privado, si corresponde, debe extraerse para cargarse a través de la nómina o los deudores de personal. Las revisiones periódicas también deben comparar el kilometraje con el consumo de combustible en el transcurso del tiempo.
- Para las bitácoras seleccionadas, asegurarse de que todos los vehículos tengan licencias de carretera, seguro, que estén registrados y reciban mantenimiento regularmente.
- Seleccionar una cantidad de registros de uso de kilometraje privado de las bitácoras y comprobar que hayan sido debidamente autorizados.
- El kilometraje privado debe ser autorizado por adelantado, ya sea cuando un vehículo sea asignado a alguien o cuando un vehículo no asignado se use en asuntos personales.
- Revisar el acuerdo de kilometraje privado, si corresponde, y comprobar que esta política sea razonable y se acate por el programa.
- Asegurarse de que los conductores seleccionados antes cuenten con la debida licencia, ya que el uso de conductores sin licencia invalida un reclamo de seguro.
- Revisar la tasa de kilometraje privado, si corresponde.
- Comparar la tasa de kilometraje privado con el costo de combustible y otros costos de transporte.
- ¿Cuándo se actualizó la tasa de kilometraje por última vez? ¿Es razonable?

- Obtener una muestra de las facturas de combustible del vehículo y verificar que una selección de entradas concuerda con las bitácoras pertinentes.
- ¿Cuántos vehículos tiene la organización?
- ¿Cómo se asignan al personal y a los proyectos?
- ¿Existe una política sobre el uso privado y oficial?
- ¿Se someten los miembros del personal a exámenes de conducción antes de poder conducir los vehículos de la organización?
- ¿Dónde se estacionan los vehículos por la noche? ¿Es el sitio seguro y tiene cobertura de seguro?
- ¿Se examinan las licencias antes de que se les permita conducir a los miembros del personal?
- ¿Usan los conductores cinturones de seguridad y ropa protectora, como corresponde?
- ¿Tiene cada vehículo una bitácora separada?
- Verificar que cada bitácora muestre lo siguiente:
  - Kilometraje inicial y final de cada día
  - Todo el kilometraje privado
  - Galones de combustible comprados
  - Surtido de aceite
  - Defectos del vehículo
- ¿Quién verifica las bitácoras y con qué frecuencia?
- ¿Se cierran las bitácoras al final de cada mes?
- ¿Incluye el informe de transporte el uso y consumo de combustible de generadores?
- ¿Recibe la gerencia el informe de transporte?
- ¿Se inspeccionan los vehículos regularmente, incluidas las motocicletas? ¿Incluye esa inspección una inspección del motor?
- Cuestionario sobre el mantenimiento de vehículos (para las organizaciones que tienen sus propios mecánicos):
- ¿Qué revisiones se han hecho para establecer la rentabilidad de realizar mantenimientos internos, si corresponde?
- ¿Cuáles son las calificaciones del mecánico?
- ¿Se mantienen registros para indicar cuándo tocan los servicios de mantenimiento? ¿Se usan calcomanías de servicio?

- ¿Quién revisa los registros de mantenimiento de los vehículos?
- ¿Se mantiene la función de comprar piezas de repuesto separada de la del mecánico?
- ¿Se devuelven las piezas usadas a la organización si son reemplazadas?
- ¿Cuáles son los planes de reemplazo para los vehículos motorizados?

GLOSARIO

Actividad

Trabajo realizado por personas, equipo, tecnologías o instalaciones. Las actividades generalmente se describen en una construcción "verbo, nombre, adjetivo". Las actividades pueden ocurrir en una secuencia vinculada y puede haber asignaciones de actividad a actividad. 1) En la contabilidad de costos basada en actividades, una tarea o actividad realizada por o en un recurso, requerida para producir un resultado en bienes y servicios de la organización. Un recurso puede ser una persona, máquina o instalación. Las actividades se agrupan en combinaciones por tipo de actividad y se asignan a productos. 2) En gestión de proyectos, un elemento de trabajo en un proyecto. Generalmente tiene una duración esperada, un costo esperado y requisitos de recurso esperados. A veces, el término actividad principal se usa para grupos de trabajo mayores.

Administración de contratos

El proceso de administrar todos los aspectos de un contrato para garantizar que el contratista cumpla con sus obligaciones.

Administración de la cadena de suministros

Definida por el Consejo de Administración de Profesionales de la Cadena de Suministros (Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP) como "la administración de la cadena de suministros comprende todas las actividades involucradas en la fuente y adquisición, conversión y todas las actividades del manejo logístico. Es importante señalar que también incluye la coordinación y colaboración con los socios de canales, los cuales pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores de servicios externos y clientes".

Administración de pedidos

La planificación, dirección, supervisión y control de los procesos relacionados con los pedidos de clientes, pedidos de fabricación y órdenes de compra. En lo que respecta a los pedidos de clientes, la administración de pedidos incluye promesas de pedidos, ingreso de pedidos, selección de pedidos, empaque y envío, facturación y conciliación de la cuenta del cliente. En lo que respecta a los pedidos de fabricación, la administración de pedidos incluye despacho de pedido, asignación de ruta, fabricación, supervisión y recibo en almacenes o inventarios de bienes acabados. En lo que respecta a las órdenes de compra, la administración de pedidos incluye la colocación de un pedido, supervisión, recibo, aceptación y pago al proveedor.

Adquisiciones

Las funciones comerciales de planificar la adquisición, compra, control de inventario, tráfico, recepción, inspección de llegada y operaciones de rescate. Sinónimo: compras

SEAN SPRAGUE PARA CRS

Proyecto antitrata de personas en Tra On, de la provincia de Long en la región del Delta de Mekong en Vietnam. Muchas personas jóvenes son objeto de tráfico para casarse o trabajar en los países vecinos y este proyecto aborda el problema.

Almacén de suministros

Un almacén que aloja materias primas. Los bienes de diferentes proveedores se escogen, clasifican, organizan o se colocan en secuencia en el almacén para armar pedidos de plantas.

Almacén público

Un negocio que ofrece almacenamiento a corto o largo plazo a una variedad de empresas, generalmente en plazos mensuales. Un almacén público por lo general usa su propio equipo y personal; sin embargo, se puede llegar a acuerdos en los cuales el cliente compra o subsidia el equipo. Los cargos de los almacenes públicos suelen ser una combinación de cargos de almacenamiento (por paleta o pies cuadrados reales) y cargos por transacción (entrante y saliente). Los almacenes públicos se usan con más frecuencia para complementar los requisitos de espacio de un almacén privado.

Almacén

Un lugar donde se guardan los productos. Entre las actividades principales de los almacenes se pueden citar la recepción, almacenamiento, envío y selección de productos para surtir pedidos.

Almacenamiento de artículos grandes

El proceso de alojar o almacenar materiales y paquetes en grandes cantidades, por lo general usando el empaque original, los contenedores de envío o las cajas originales.

Almacenamiento

El almacenamiento (retención) de bienes.

Análisis de actividad

El proceso de identificar y clasificar actividades para la comprensión y documentación detalladas de sus características. Un análisis de actividad se logra a través de entrevistas, sesiones de grupo, cuestionarios, observaciones y revisiones de registros físicos de trabajo.

Área para artículos de gran tamaño

Un área de almacenamiento para artículos grandes que se maneja más eficientemente mediante la carga en paletas.

Cadena de suministros

Intercambios de materiales e información en el proceso logístico que va desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos acabados al usuario final. Todos los vendedores, proveedores de servicio y clientes son eslabones en la cadena de suministros.

Cantidad máxima de pedido

Un modificador de la cantidad de un pedido, aplicado después que se ha calculado el tamaño del lote, que limita la cantidad del pedido a un máximo preestablecido.

Carta de porte

Un documento que contiene una descripción de los bienes que forman parte del envío de flete de un transportista. La carta de porte muestra el origen, destino, consignatario y consignador y la cantidad cobrada. Los bienes van acompañados de copias de este documento y los agentes del punto de origen y entrega conservan esas copias. El transportista las usa para tener un registro y control interno, sobre todo durante el tránsito. No es un contrato de transporte.

Ciclo de pedido

El tiempo y los procesos involucrados desde que se hace un pedido hasta que se recibe el envío.

Ciclo de proyección

Tiempo del ciclo entre regeneraciones de proyección que refleja cambios verdaderos en la demanda del mercado de productos finales que se pueden enviar.

Clasificación ABC

Clasificación de un grupo de artículos en orden descendente según el volumen anual de dólares u otros criterios. Esta matriz se divide, entonces, en tres clases llamadas A, B y C. El grupo A representa entre un 10 y 20 por ciento según la cantidad de artículos, y entre un 50 y 70 por ciento según el volumen de dólares proyectado. El siguiente grupo, el B, representa aproximadamente un 20 por ciento de los artículos y aproximadamente el 20 por ciento del volumen de dólares. La clase C contiene entre un 60 y 70 por ciento de los artículos y representa aproximadamente entre un 10 y 30 por ciento del volumen de dólares.

Compras

Las funciones asociadas con la compra de bienes y servicios requeridos por una organización.

Contrato

Un contrato entre dos o más personas o compañías competentes para realizar o no actividades o servicios específicos o entregar mercancía. Un contrato puede ser verbal o escrito. Una orden de compra, cuando es aceptada por un proveedor, se convierte en un contrato. La aceptación puede ser por escrito o por desempeño, a menos que la orden de compra requiera aceptación por escrito.

Control de inventario ABC

Un enfoque de control de inventario basado en el volumen ABC o clasificación de productos por ingreso de ventas (las unidades en existencia A son las de volumen o ingresos más altos, las C son las de volumen o ingresos más bajos).

Costo de adquisición

En contabilidad de costos, el costo requerido para obtener una o más unidades de un artículo. Se calcula multiplicando la cantidad del pedido por el costo unitario.

Cuarentena

En manejo de la calidad, es apartar artículos de entre los disponibles para uso o venta hasta que todas las pruebas de calidad requeridas se hayan realizado y se haya certificado la conformidad. En un proceso de mejores prácticas, a los artículos en cuarentena se les coloca una etiqueta, se anotan y se mantienen en un área segura pendientes de eliminación.

Cuello de botella

Una limitación, obstáculo o control planificado que limita el rendimiento o la utilización de recursos.

Distribución

Logística de salida desde el final de la línea de producción hasta el usuario final. 1) Las actividades asociadas con el movimiento de materiales, por lo general bienes acabados o piezas de servicio, desde el fabricante hasta el cliente. Estas actividades comprenden las funciones de transporte, almacenamiento, control de inventario, manejo de materiales, administración de pedidos, análisis de sitio y ubicación, empaque industrial, procesamiento de datos y la red de comunicaciones necesaria para una administración eficaz. Incluye todas las actividades relacionadas con la distribución física, así como la devolución de bienes al fabricante. En muchos casos, este movimiento se hace a través de uno o más niveles de almacenes de campo. Sinónimo: Distribución física. 2) La división sistemática de un todo en partes diferenciadas que tienen características distintivas.

El primero que se vence es el primero en salir (First Expired, First Out; FEFO):

Lo que vence primero se entrega primero. Este método pretende garantizar que los productos perecederos se vendan mientras todavía están en buenas condiciones.

El último que entra es el primero en salir (Last In, First Out, LIFO)

Método de contabilidad para valorar el inventario que supone que los bienes adquiridos más recientemente son los primeros en utilizarse durante un período contable.

Empaque a granel

El proceso o acto de colocar cantidades de cajas pequeñas dentro de una sola caja más grande para contribuir con el movimiento del producto e impedir el daño o hurto de las cajas más pequeñas.

Entrada y programación de pedidos

El proceso de recibir pedidos del cliente e ingresarlos en un sistema de procesamiento de pedidos de una compañía. Los pedidos se pueden recibir a través del teléfono, fax o medios electrónicos. Las actividades pueden incluir "técnicamente" examinar pedidos para garantizar una configuración apta de ser pedida y un precio exacto, comprobar el crédito del cliente y aceptar el pago, identificar y reservar inventario (tanto disponible como programado) y comprometerse y programar una fecha de entrega.

Estrategia de adquisición de productos

El plan de compras para una familia de artículos. Esto incluiría el plan para administrar la base de proveedores y resolver problemas.

Exactitud del inventario

Cuando la cantidad disponible es equivalente al saldo perpetuo (más o menos las tolerancias designadas). A menudo se hace referencia a ella como un porcentaje que muestra la variación entre el inventario en libros y el conteo real. Es un indicador importante para toda organización que maneja grandes inventarios. Los promedios normales mínimos y las mejores prácticas serían entre el 95 y el 99 por ciento.

Factura comercial

Un documento creado por el vendedor. Es un documento oficial usado para indicar, entre otras cosas, los nombres y las direcciones del comprador y el vendedor, los productos que se están enviando y el valor de los productos para fines de aduanas, seguro u otros propósitos.

Factura proforma

Una factura, enviada por el vendedor de los bienes antes del envío, que notifica al comprador los detalles y el valor de los bienes. Generalmente requerida por el comprador para obtener un permiso de importación o carta de crédito.

Gestión del inventario

El proceso de garantizar la disponibilidad de productos a través de la administración de inventario.

Indicador clave del desempeño (Key Performance Indicator, KPI)

Los KPI se utilizan comúnmente en las organizaciones para evaluar su éxito o el éxito de una actividad en particular en la cual participa.

Intervalo de pedido

El período de tiempo entre los pedidos.

Inventario agotado

La situación de no tener inventario disponible para fines de distribución o venta a un consumidor (inventario en cero).

Inventario en tránsito

Inventario en tránsito entre ubicaciones de fabricación e inventario, o entre almacenes en un modelo de almacenes distribuidos.

Inventario máximo

El inventario máximo permisible de un artículo basado en el tamaño del lote planificado y el inventario de seguridad objetivo.

Inventario

Materia prima, trabajo en proceso, bienes acabados y suministros requeridos para la creación de los bienes y servicios de una compañía. También la cantidad de unidades o el valor del inventario de bienes que tiene una compañía.

Licitación competitiva

Un precio o servicio ofrecido por un proveedor que tiene que competir con las ofertas de otros proveedores.

Logística integrada

Una perspectiva amplia a nivel de todo el sistema de la cadena de suministros como proceso, desde el suministro de materia prima hasta la distribución de bienes acabados. Todas las funciones que conforman la cadena de suministros se administran como una sola entidad, en vez de administrar funciones individuales por separado.

Logística

El proceso de planificar, implementar y controlar procedimientos para el transporte eficiente y eficaz y el almacenamiento de bienes, incluidos servicios, e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el fin de cumplir con los requisitos del cliente. Esta definición incluye movimientos entrantes, salientes, internos y externos.

Manejo de bienes devueltos

Procesos relacionados con la devolución de bienes desde el cliente hasta el fabricante. Los productos pueden ser devueltos debido a problemas de desempeño o sencillamente porque al cliente no le gusta el producto.

Materias primas

Materia cruda o procesada que el fabricante puede convertir, procesar o combinar para obtener un producto nuevo y útil.

Mensaje de acción

Un resultado de un sistema que identifica la necesidad y el tipo de medida a tomar para corregir un problema actual o potencial. Algunos ejemplos de mensajes de acción en un sistema MRP son despachar pedido, reprogramar entrada, reprogramar salida y cancelar. Sinónimos: informe de acción, mensaje de excepción.

Modelo ABC

En administración de costos, una representación de los costos de los recursos durante el período en que se consumen a través de actividades y son rastreados en los productos, servicios y clientes o en cualquier otro objeto que crea una demanda de la actividad a realizarse.

Nivel de servicio

Una medida, generalmente expresada en porcentaje, de satisfacción de la demanda a través del inventario o mediante el calendario actual de producción hasta un grado en que el servicio cumple con las fechas de entrega y las cantidades solicitadas por el cliente.

Normas éticas

Un conjunto de directrices de conducta adecuada de los profesionales de negocios.

Orden de compra

La autorización del comprador usada para formalizar una transacción de compra con un proveedor. También es el formulario físico o la transacción electrónica que un comprador utiliza cuando hace un pedido de mercancías.

Pedido

Un tipo de solicitud de bienes o servicios, como una orden de compra, pedido de ventas, orden de trabajo, etc.

Plan de acción

Un método o proceso específico para lograr los resultados esperados para uno o más objetivos. Un plan de acción puede ser una versión más simple de un plan de proyecto.

Plan de negocios

1) Una declaración de estrategia, ingresos, costos y objetivos de utilidades a largo plazo, generalmente acompañada de presupuestos, un balance general proyectado y una declaración de flujo de caja (fuente y aplicación de fondos). Un plan de negocios normalmente se expresa en dólares y se agrupa por familia de productos. El plan de negocios se traduce entonces en planes funcionales tácticos sincronizados a través del proceso de planificación de la producción (o proceso de planificación de ventas y operaciones). Aunque a menudo se expresa en diferentes términos (dólares frente a unidades), estos planes tácticos deben concordar entre sí y con el plan de negocios. También véase: Planificación a largo plazo, plan estratégico. 2) Un documento que consiste en los detalles comerciales (organización, estrategia y tácticas de financiamiento) preparado por un empresario para planificar un nuevo negocio.

Planificación del suministro

El proceso de identificar, priorizar y sumar, como un todo con las partes individuales, todas las fuentes de suministro requeridas por la cadena de suministros de un producto o servicio al nivel, horizonte e intervalo apropiados, y que le añaden valor.

Precisión de la proyección

Mide cuán precisa es la proyección como porcentaje de las unidades efectivas o dólares enviados; se calcula como uno menos el valor absoluto de la diferencia entre la demanda prevista y la demanda real y se expresa como porcentaje de la demanda real.

Procesamiento de pedidos

Actividades asociadas con el surtido de los pedidos de clientes.

Procesamiento en tiempo real

El procesamiento de datos en una aplicación comercial cuando sucede, en comparación con el almacenamiento de datos para ingresarlos posteriormente (procesamiento de lotes).

Producto básico

Un artículo que se intercambia en el comercio. El término generalmente implica un producto no diferenciado que compite principalmente sobre la base de precio y disponibilidad.

Proveedor

1) Un suplidor de bienes y servicios. También véase: Vendedor. 2) Un vendedor con quien el comprador hace negocios, a diferencia de un proveedor, que es un término genérico que se refiere a todos los vendedores y fabricantes del mercado.

Proyección

Pronósticos de la cantidad de un producto que comprarán los clientes. Se apoya tanto en métodos cuantitativos como cualitativos. También véase: Proyectar

Proyectar

Una estimación de la demanda futura. Una proyección se puede construir usando métodos cuantitativos o cualitativos, o una combinación de ambos. Puede basarse en factores extrínsecos (externos) o intrínsecos (internos). Diferentes técnicas de proyección intentan predecir uno o más de los cuatro componentes de la demanda: cíclico, aleatorio, estacional y tendencia.

Recepción

La función que comprende la recepción física de materiales, la inspección del envío entrante para verificar la conformidad con la orden de compra (cantidad y daño), la identificación y entrega en el destino y la preparación de los informes de recepción.

Selección de pedidos

Seleccionar o "escoger" la cantidad requerida de productos específicos para el movimiento a un área de empaque (por lo general como respuesta a uno o más pedidos) y documentar que el material se movió de una ubicación a envío.

Sistema ABC

En administración de costos, un sistema que mantiene datos financieros y operativos de los recursos, actividades, generadores de costos, objetos y medidas de la organización. Se crean modelos ABC y se mantienen dentro de este sistema.

Sistema de gestión de almacén

El sistema utilizado para administrar eficazmente los procesos comerciales y dirigir las actividades del almacén, incluidos la recepción, ordenamiento, selección, envío y conteos de ciclo de inventario. También incluye el apoyo de las comunicaciones de frecuencia de radio, lo cual permite una transferencia de datos en tiempo real entre el sistema y el personal del almacén. Además utilizan el espacio al máximo y reducen al mínimo el manejo de materiales automatizando los procesos de ordenamiento.

Sistema de nivel de pedido

El nivel de materiales al cual debe hacerse un nuevo pedido de suministros. En otras palabras, en este nivel se hace una solicitud de compra. Este nivel se fija en algún punto entre niveles máximo y mínimo.

Sistemas de planificación de inventario

Los sistemas que ayudan a equilibrar estratégicamente la política de inventario y lo niveles de servicio al cliente a lo largo de toda la cadena de suministros. Estos sistemas calculan cantidades de pedidos con plazos e inventario de seguridad usando estrategias seleccionadas de inventario. Algunos sistemas de planificación de inventario realizan análisis hipotéticos que comparan la política actual de inventario con situaciones simuladas de inventario con el fin de mejorar el retorno sobre la inversión (ROI) del inventario.

Solicitud de cotización

Un documento usado para solicitar respuestas de proveedores cuando un producto ha sido seleccionado y se necesitan cotizaciones de precios de diferentes proveedores.

Tiempo de espera

El tiempo total que transcurre entre el momento en que se hace un pedido y el momento en que se recibe. Incluye el tiempo requerido para transmitir el pedido, procesarlo, prepararlo y transportarlo.

Vendedor

El fabricante o distribuidor de un artículo o línea de producto. También véase: Proveedor.

Vida útil

A cantidad de tiempo que un artículo se puede conservar en inventario antes de que se vuelva inutilizable. La vida útil ha de tomarse en cuenta para los alimentos y los fármacos, los cuales se deterioran con el tiempo, y para los productos de alta tecnología, que se vuelven obsoletos pronto.

REFERENCIAS

Catholic Relief Services. (2010). Purchasing Manual. Baltimore, MD.

APÉNDICE A: MUESTRA DEL FORMULARIO DE REGISTRO DE EQUIPOS

FORMULARIO DE REGISTRO DE EQUIPOS

ID de inventario: **CRS /**		N.º de matrícula:	N.º de serie:
Año/Marca/Modelo:		Descripción:	
N.º solic. de compra local:		Solicitante:	Fecha:
N.º orden de compra local:		N.º orden de compra local:	Fecha:
N.º ERF:	Fecha:		
N.º orden de compra HQ:	Fecha:	Compra local aprobada (fecha):	Fecha:
Fecha de compra:		Proveedor:	Costo (moneda local):
DSPN (compra):		DSPN (después de transferencia):	Costo (USD):
ID de compra grupal:		Número de chasis:	
N.º FAN:		Fecha:	Número de motor:

Formulario cumplimentado por: **el (fecha):**

Documentos en archivo: *(es posible que no todos se requieran)* Ingresó al inventario el:	por (nombre):
PEGAR IMÁGEN DE LOS VEHÍCULOS AQUÍ	

APÉNDICE B: MUESTRA DE LA CARTA DE PORTE

Carta de porte

Proyecto: [ingresar título y número]

Número de carta de porte: _____

1. Detalles de la organización destinataria

Nombre de la organización destinataria (OD):	Código:		
Dirección de la OD:			
Lugar exacto de entrega:	Destinatarios aprobados por categoría:	Cat 1:	
Nombres del representante legal de la OD:		Cat 2:	
Nombre del destinatario autorizado alternativo[1] :		Total:	

2. Detalles de la carga

N.º solicitud:	Período de distribución:
Transportador:	Fecha de entrega prevista:

Sección que debe llenar el Servicio de Logística o Almacenamiento de la organización						**Sección que debe llenar la persona que reciba**			
DESCRIPCIÓN		**DETALLES DE LOS MATERIALES**	**DESPACHOS TOTALES**			**CANTIDAD RECIBIDA**			
Artículos	EMPAQ		NEMPAQ	PB	PN	Buen estado	Empaque roto	Dañado	Faltante
TOTAL									

Notas: EMPAQ: Empaque (indicar tipo y peso); PR1-3: Cantidades asignadas por tipos de programas o beneficiarios cubiertos por este despacho; NEMPAQ: Número de empaques; PB y PN: Peso bruto y peso neto

3. Aprobación de la organización

Preparado por [nombre y cargo]:	Aprobado por [nombre y cargo]:
Firma:	Firma:

4. Carga en el depósito de la organización

Fecha y lugar de carga:	Nombre del transportador:
Hora de comienzo de la carga:	Nombre del conductor:
Hora de fin de la carga:	Número de licencia de conducir:
Nombre del encargado del depósito:	Número de matrícula:
Firma y sello del encargado del depósito:	Firma del conductor:

5. Descarga y recepción en el depósito de la organización destinataria

Nombre y cargo de la persona que recibe:	Fecha y lugar de descarga:
Comentarios:	
Firma y sello de la persona que recibe:	Firma del conductor:

N.B.: Esta carta de porte se hace en ejemplares de cinco colores que deben distribuirse de la siguiente manera: original en blanco (logística de la organización), azul (programas de la organización), amarillo (depósito), verde (organización destinataria), rosa (transportador).

[1] Cada organización destinataria debe tener una segunda persona, que no sea el Director, autorizada para aceptar la entrega de los bienes.

APÉNDICE C: MUESTRA DE LA NOTA DE BIENES RECIBIDOS

CATHOLIC RELIEF SERVICES

Programa de <<PAÍS>>

Fecha: _____

Lugar de recepción/Depósito: _____

N.º de NOTA DE BIENES RECIBIDOS: NBR - _____

N.º de nota de débito/carta de porte: _____ Cía. de transporte: _____ N.º de camión: _____

Origen: _____ Conductor: _____ N.º de remolque: _____

Nro. de orden de compra: _____

		Condición al llegar y descargarse					
Descripción del producto	Cant. de unidades de acuerdo a la nota de débito/carta de porte	Buen estado	Unidades faltantes/con merma (A)	Contenedores rotos o con fugas (B)	Unidades dañadas (mojadas, aplastadas, etc.) (C)	Unidades vacías/ligeras (D)	Pérdidas totales (A + B + C + D)
TOTALES:							

Nosotros, los abajo firmantes, declaramos que fuimos testigos de la descarga del camión identificado más arriba, y estamos de acuerdo con que los productos y los bienes básicos enumerados se recibieron en los estados indicados:

NOTA: Al firmar, las personas verifican la autenticidad de este documento; esta NO ES una admisión de responsabilidad por daños o pérdidas.

Gerente de depósito: _____ Conductor: _____ Fecha: _____

DESPUÉS DE REACONDICIONAMIENTO

Descripción del producto	Cant. recuperada (a)	Cant. no apta o destruida (b)	Otras pérdidas (c)	Pérdidas totales (b + c)	Total recuperado y/o perdido (a + b + c)	Observaciones/ Comentarios
TOTALES:						

Operación finalizada el _____ del 20 _____ a las _____ a.m./p.m

Firma: Gerente de depósito: _____ Conductor: _____

APÉNDICE D: MUESTRA DEL INFORME DE ESTADO DE BIENES BÁSICOS

INFORME DE ESTADO DE BIENES BÁSICOS
Distribución
Año fiscal 2006 2do. trim. ENE - FEB - MAR

AGENCIA: Catholic Relief Services
País: Benín
Fecha de envío: 23/5/2006
Nombre: Carla Brown-Ndiaye, Representante del país
Firma:

		POLENTA	HARINA DE MAÍZ	MEZCLA DE SOJA Y TRIGO	MEZCLA DE SOJA Y MAÍZ	LENTEJAS	ACEITE VEG.	ARROZ	GUISANTES	TOTAL
A.	INVENTARIO FÍSICO								VERDES	
1	INVENTARIO FÍSICO: 31/12/2005	10.875	0	675	43.175	89.900	16.371	500	18.378	179.874
2	AJUSTE AL INVENTARIO	0	0		0	0	0	0	0	0
3	**INVENTARIO FÍSICO REAL: 31/12/2005**	**10.875**	**0**	**675**	**43.175**	**89.900**	**16.371**	**500**	**18.378**	**179.874**
B.	RECEPCIÓN									
1	LLEGADA DE ACUERDO A PL06BJ0904,0905, 0947, 0949	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	EN TRÁNSITO	0	0	349.175	0	0	99.995	0	323.600	772.770
4	DESCARGA EN EXCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	BIENES BÁSICOS DEVUELTOS DE LA AGENCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	BIENES BÁSICOS DEVUELTOS DE LA AGENCIAS	0	80.000	0	0	0	0	0	0	80.000
7	**RECEPCIÓN TOTAL**	**0**	**80.000**	**349.175**	**0**	**0**	**99.995**	**0**	**323.600**	**852.770**
C.	TOTAL DISPONIBLE:	10.875	80.000	349.850	43.175	89.900	116.366	500	341.978	1.032.644
D.	DISTRIBUIDO DURANTE EL TRIMESTRE									
1	SUPERVIVENCIA INFANTIL CON AYUDA ALIMENTARIA/SMI	0	39.800	0	0	35.000	21.206	0	0	96.006
2	AYUDA GENERAL/ASISTENCIA SOCIAL	0	31.350	0	37.900	24.850	14.505	0	18.200	126.805
3	APOYO EDUCATIVO (ALIMENTACIÓN ESCOLAR)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	EMERGENCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	ALIMENTOS PARA TRABAJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	SUBTOTAL	0	71.150	0	37.900	59.850	35.711	0	18.200	222.811
7	PAGO DE BIENES BÁSICOS A AGENCIAS	0		0	0	0	0	0	0	0
8	PRÉSTAMOS A OTRAS AGENCIAS	0		0	0	0	0	0	0	0
9	TOTAL DESPACHADO EN ESTE TRIMESTRE	0	71.150	0	37.900	59.850	35.711	0	18.200	222.811
E.	SALDO DE ACUERDO A DOCUMENTACIÓN (C-D9)	10.875	8.850	349.850	5.275	30.050	80.655	500	323.778	809.833
F.	INVENTARIO FÍSICO AL 4/4/2006	0	8.850	349.275	5.275	30.050	80.518	300	323.778	798.046
G.	**DIFERENCIA (E - F)**	**10.875**	**0**	**575**	**0**	**0**	**137**	**200**	**0**	**11.787**
1	1. PÉRDIDAS EN EMBARCACIONES PL06BJ0905	0	0	0	0	0	123	0	0	123
2	2. PÉRDIDAS EN PUERTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	3. PÉRDIDAS EN PAÍS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	4. PÉRDIDAS EN DEPÓSITO	10.875	0	575	0		0.00	200	0	11.650
	5. TRIGO BURGOL HALLADO EN SUMINISTRO DE LENTEJAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H.	**DIFERENCIA TOTAL RENDIDA (G1 + G2 + G3)**	**10.875**	**0**	**575**	**0**	**0**	**123**	**200**	**0**	**11.773**
I.	**I. DIFERENCIA TOTAL NO RENDIDA (G - H)**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**14**	**0**	**0**	**14**

MM = Harina de maíz/Bien básico reembolsado por el Programa Mundial de Alimentos en lugar de la polenta pedida
F/Mezcla de soja y trigo: Hay 349.175 kg almacenados en el depósito del puerto; no se realizó el inventario físico
F/Guisantes verdes: Hay 323.600 kg almacenados en el depósito del puerto; no se realizó el inventario físico
14 kg de aceite vegetal serán justificados en el próximo informe de estado de bienes básicos

APÉNDICE E: MUESTRA DEL INFORME DE ESTADO DEL DESTINATARIO

DESTINATARIO	MES 1				
	INVENTARIO INICIAL	RECEPCIÓN	DISTRIBUCIONES	DEVOLUCIONES	INVENTARIO FINAL
	0	450	380	3	67
Socio 1	0	450	380	3	67
Socio 2					0
Socio 3					0
					0
					0
					0
					0

DESTINATARIO	MES 2				
	INVENTARIO INICIAL	RECEPCIÓN	DISTRIBUCIONES	DEVOLUCIONES	INVENTARIO FINAL
	0	450	380	3	67
Socio 1	0	450	380	3	67
Socio 2					0
Socio 3					0
					0
					0
					0
					0

APÉNDICE F: MUESTRA DEL INFORME DE SUMINISTRO Y DISTRIBUCIÓN DE MOSQUITEROS PARA CAMAS

CUANTIFICACIÓN DE MOSQUITEROS TRATADOS CON INSECTICIDA DE LARGA DURACIÓN (LLIN) PARA LA SOLICITUD DE LA RONDA 9 DEL FONDO MUNDIAL

	LLIN DISTRIBUIDOS/PLANIFICADOS EN VIRTUD DE LA RONDA 6				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Menores de 5 años que recibieron un LLIN (estimados)					
Embarazadas que recibieron un LLIN (estimadas)					
Personas con discapacidades que recibieron un LLIN					
Población total que recibió un LLIN (Ronda 6)	0	0	0	0	0
Total general de LLIN en virtud de la Ronda 6					0

	LLIN PLANIFICADOS EN VIRTUD DE LA RONDA 9				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tipo de distribución					
Población objetivo (nueva)					
Población objetivo (reemplazo de LLIN)					
Población objetivo total					
Total de LLIN para distribución en virtud de la Ronda 9	0	0	0	0	0
Total general de LLIN en virtud de la Ronda 9					0

Suposiciones para los LLIN siguientes: 0

Ejemplo

1. Se distribuirán 70.322 mosquiteros en 2009/2010, más los 297.256 mosquiteros que fueron distribuidos en 2007/2008 y 2008/2009 a mujeres embarazadas, menores de 5 años (CU5) y personas discapacitadas en virtud de la Ronda 6. Este grupo no recibiría mosquiteros nuevamente hasta 2011 (120.999) y 2012 (176.257). Se distribuirá un total de 289.905 LLIN a la población general en 2010/2011.
2. Se distribuirán 70.322 mosquiteros y 120.999 reemplazos bajo la Ronda 6, más los 297.256 LLIN distribuidos el año anterior, menos la población total y la provisión de un mosquitero cada dos personas del resto de la población que necesita LLIN en 2010 en virtud del subsidio de la Ronda 6. Este grupo no recibiría mosquiteros nuevamente hasta 2013. Incluida la tasa de crecimiento poblacional de 30.396, se distribuirá un total de 67.287 LLIN a la población general en 2010/2011 en virtud del subsidio de la Ronda 9.
3. Se distribuirán 70.322 LLIN a las mujeres embarazadas, los menores de 5 años y las personas discapacitadas en 2011/2012, y 70.322 a la misma cohorte de población en 2009/2010 en virtud de la Ronda 6. Reemplazo de 120.999 LLIN que se distribuyeron en 2010/2011 y factor de crecimiento poblacional de 31.160, más el reemplazo de 176.257 mosquiteros en virtud del subsidio de la Ronda 6. Por lo tanto, se distribuirá un total de 92.185 LLIN a la población general en 2011/2012 en virtud del subsidio de la Ronda 9.
4. Se distribuyeron 70.322 LLIN a las mujeres embarazadas, los menores de 5 años y las personas discapacitadas en 2011. Reemplazo de 360.227 LLIN que se distribuyeron en 2010/2011 y factor de crecimiento poblacional de 31.116. Por lo tanto, se distribuirá un total de 261.562 LLIN a la población general en 2012/2013 en virtud del subsidio de la Ronda 9.
5. Reemplazo de 258.608 LLIN que se distribuyeron en 2013/2014 y factor de crecimiento poblacional de 32.865. Por lo tanto, se distribuirá un total de 194.315 mosquiteros a la población general en 2013/2014 en virtud del subsidio de la Ronda 9.

APÉNDICE G:
MUESTRA DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DEL ENCARGADO DE COMPRAS

PUESTO: **ENCARGADO DE COMPRAS**

DEPARTAMENTO: **LOGÍSTICA - COMPRAS**

SUPERVISOR: **DIRECTOR/GERENTE DE LA CADENA DE SUMINISTRO**

FUNCIONES PRINCIPALES: Compras generales y gestión de activos para operaciones de campo en emergencias. Colaborar y coordinar tareas estrechamente con los departamentos de Logística y Compras (siempre que sea posible). Supervisar llamadas a licitaciones, operaciones de compra locales y compras internacionales. Efectuar tareas de coordinación con los diversos departamentos administrativos y de programas para asegurarse de que ordenen lo que necesitan en las cantidades y con la calidad adecuadas, y que reciban lo que ordenaron en las cantidades correctas cuando se necesita y al costo correcto. Desarrollar sistemas de gestión de compras según sea necesario y capacitar al personal en su uso. Alinear los sistemas de compras de campo con los sistemas programáticos del país según corresponda. Modificar o poner a punto los sistemas que no sean eficientes. Crear sistemas de archivado y administrar el rastro de documentos de una manera transparente para evitar faltas en el cumplimiento normativo y en los hallazgos de auditorías.

SUPERVISA A: Asistente del Encargado de Compras, Agentes de Compras

CONTACTOS OPERATIVOS: Director, Encargado Administrativo, Gerentes y Coordinadores de programas; personal de Adquisiciones Corporativas, entre otro; Aduanas locales y diversos funcionarios de gobierno

RESPONSABILIDADES GENERALES:

- Como miembro de un departamento de respaldo, fomentar y reforzar positivamente la coordinación y la colaboración abiertas y continuas con todos los departamentos de la organización, particularmente con el personal, para asegurarse de que la Oficina de Compras proporcione bienes y servicios de la más alta calidad y de la manera más rentable y eficiente.
- Impartir capacitación y entrenamiento según sea necesario al personal de la Oficina de Compras y a otros grupos de personal de emergencias en su trabajo.
- Diseñar sistemas de gestión de activos y compras que cumplan plenamente con las normas; revisar y modificar los sistemas programáticos existentes en el país para cubrir las necesidades de las operaciones en emergencias. Verificar que todos los sistemas y operaciones cumplan con las políticas y los procedimientos.
- Documentar por completo todas las operaciones de compra. Crear sistemas de archivado de datos de compras según se requiera en el Manual de políticas y procedimientos.
- Revisar y aprobar las órdenes de compra locales y los Formularios de solicitud internacional (FSI). Revisar las órdenes que hacen los gerentes de departamentos y otras partes para asegurarse de que haya disponibilidad de presupuesto, así como también la cantidad, la calidad y los requisitos de entrega. Proporcionar informes periódicos de estado sobre las compras a los departamentos.
- Desarrollar sistemas eficientes de órdenes y solicitud de suministros de oficina.
- Desarrollar relaciones y mantener contacto con los proveedores locales.
- Supervisar las llamadas a licitación y la contratación de los proveedores. Pedir precios y facturas pro forma para todas las compras. Documentar por completo todas las actividades de compras locales.

- Analizar las solicitudes, los Formularios de solicitud internacional (FSI) y las órdenes de compra de campo para determinar:
  a) que la descripción de los bienes o servicios sea precisa en todos los aspectos, y que estos sean de la calidad prevista para el costo;
  b) el método de fijación de precios que se usará (p. ej., catálogo, consultas por teléfono o por escrito, documentos pro forma u otras estimaciones);
  c) que toda la documentación de respaldo requerida esté adjunta;
  d) que las cantidades sean correctas y los plazos de entrega previstos sean realistas;
  e) la elección del proveedor, teniendo en cuenta las instalaciones disponibles, la confiabilidad del proveedor, la calidad, la reputación y la ubicación geográfica;
  g) el precio total de costo, seguro y flete (precio CIF), incluidos todos los términos de pago;
  h) el mejor método para transportar el artículo comprado al destino fina
- Asegurarse de que todas las solicitudes de cotizaciones sean claras y estén completas.
- Revisar y aprobar los Formularios de solicitud internacional (FSI). Cuando se requiera, solicitar la aprobación de los gerentes superiores o del personal regional. Hacer órdenes urgentes por teléfono o fax, y realizar un seguimiento con confirmaciones por escrito (o por correo electrónico).
- Crear un sistema de archivado de datos de compras según se requiera en virtud de las pautas de políticas y procedimientos. Ingresar la información en bases de datos de compras y proveedores, y mantenerla actualizada.
- Crear y mantener inventarios de los bienes comprados durante la emergencia.
- Asegurarse de que se mantenga un nivel adecuado de suministros de oficina y limpieza y de que se desarrollen e implementen mecanismos de distribución racional.
- En coordinación con el Encargado de Logística, contratar a compañías locales de transporte para la entrega de los suministros y bienes básicos de ayuda de una manera eficiente y rentable.
- Evaluar y generar informes de modo continuo sobre el desempeño de los proveedores.
- Otras tareas que pueda asignar el Director.

CALIFICACIONES:

- Persona con iniciativa propia, con la capacidad de desempeñarse eficientemente y tener éxito en condiciones difíciles. La creatividad y la flexibilidad son primordiales.
- Mínimo de 1 año de experiencia en crs o capacitación y experiencia significativas en compras, gestión general, logística, gestión financiera, contabilidad o un área equivalente.
- Excelente conocimiento y comprensión de los principios contables generalmente aceptados de compras y activos.
- Capacidades comprobadas de organización y planificación.
- Habilidades sólidas de análisis y resolución de problemas.
- Habilidades comprobadas de liderazgo.
- Habilidad demostrada para establecer prioridades, administrar varias tareas simultáneamente, delegar responsabilidades y asegurar el seguimiento.
- Hablar y escribir en inglés con fluidez.
- Conocimiento práctico sólido de computadoras y del siguiente software: Windows, Outlook, MS Excel, MS Word; la capacidad para manejar MS Access es deseable

APÉNDICE H:
MUESTRA DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DEL ASISTENTE DEL ENCARGADO DE COMPRAS

PUESTO: **ASISTENTE DEL ENCARGADO DE COMPRAS**

DEPARTAMENTO: **LOGÍSTICA - COMPRAS**

SUPERVISOR: **ENCARGADO DE COMPRAS**

FUNCIONES PRINCIPALES: Satisfacer eficientemente las necesidades de compra y entrega de las oficinas. Supervisar la obtención local de documentos pro forma y estimaciones. Administrar el proceso de comparación de licitaciones y selección de proveedores. Proporcionar análisis de costos y calidad antes de pedir la aprobación del Encargado de Compras. Preparar órdenes de compra locales y Formularios de solicitud internacional (FSI). Asegurar el seguimiento de las órdenes de compra y los servicios contratados. Supervisar el desempeño de los proveedores y generar informes. Utilizar los sistemas de gestión de compras y capacitar al personal en su uso. Con el Encargado de Compras, crear sistemas de archivado y administrar el rastro de documentos de una manera transparente para evitar faltas en el cumplimiento normativo y en los hallazgos de auditoría.

SUPERVISA A: N/A

CONTACTOS OPERATIVOS: Personal administrativo, Gerentes y Coordinadores de programas, vendedores y proveedores de servicios locales, la Aduana local y diversos funcionarios del gobierno local

RESPONSABILIDADES GENERALES:

1) Analizar cada solicitud de compra para determinar:

a) que la descripción de la calidad sea precisa en todo aspecto, y que sea de la calidad adecuada;

b) el método de fijación de precios que se usará (p. ej., catálogo, consultas por teléfono o por escrito o estimaciones);

c) que la cantidad y la información de entrega sean correctas;

d) el proveedor adecuado (local o internacional), teniendo en cuenta las instalaciones disponibles, la confiabilidad, la calidad, la reputación y la ubicación geográfica;

e) el precio razonable, incluidos todos los términos de pago; los términos de libre a bordo (precio FOB) y del costo, seguro y flete (precio CIF); y todas las exenciones impositivas permitidas;

f) el mejor método para transportar el artículo adquirido al destino.

2) Asegurarse de que todas las solicitudes de cotizaciones sean claras y estén completas.

3) Preparar todas las órdenes de compra locales y los Formularios de solicitud internacional (FSI) de conformidad con las políticas y los procedimientos de compra de la organización. Entregar todas las órdenes de compra y los Formularios de solicitud internacional (FSI) al Encargado de Compras para que los apruebe antes de hacer las órdenes. Hacer órdenes urgentes por teléfono, correo electrónico o fax, y realizar un seguimiento con confirmación por escrito.

4) Efectuar los ajustes necesarios a los precios finales, siempre que los precios de las facturas y las órdenes de compra no concuerden. Negociar con los proveedores según sea necesario y corresponda.

5) Manejar la correspondencia sobre discrepancias.

6) Crear y mantener una relación laboral continua con los representantes de ventas de los proveedores locales.

7) Hacer visitas a las tiendas y a las instalaciones de producción de los proveedores siempre que la situación lo justifique.

8) Investigar constantemente nuevas fuentes de proveedores, materiales y servicios.

9) Solicitar licitaciones en pliego cerrado cuando sea necesario y corresponda, de conformidad con las pautas de compra de la agencia.

10) Asegurarse de archivar adecuadamente todos los documentos de las compras.

11) Crear archivos individuales para los proveedores, así como también para los bienes básicos y servicios, a fin de acelerar las operaciones de compra.

12) Realizar las tareas adicionales que le asigne el Encargado de Compras.

CALIFICACIONES:

- Persona con iniciativa propia, con la capacidad de desempeñarse eficientemente y tener éxito en condiciones difíciles. La creatividad y la flexibilidad son primordiales.
- Se requiere fluidez en el idioma local. Es de gran preferencia el conocimiento oral y escrito de inglés.
- Es altamente deseable el excelente conocimiento del entorno operativo y las comunidades locales.
- Cierta capacitación y experiencia en Compras, Gestión General, Logística, Gestión Financiera, Contabilidad o un área equivalente.
- Conocimiento y comprensión de los principios contables generalmente aceptados de compras y activos.
- Capacidades de organización y planificación.
- Buenas habilidades analíticas y de resolución de problemas.
- Habilidades de liderazgo y supervisión.
- Habilidad demostrada para establecer prioridades, administrar varias tareas simultáneamente, delegar responsabilidades y asegurar el seguimiento.
- Conocimiento práctico de computadoras y del siguiente software: Outlook, MS Excel, MS Word.

APÉNDICE I:
MUESTRA DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DEL ENCARGADO DE LOGÍSTICA DE RE

PUESTO: **ENCARGADO DE LOGÍSTICA DE RE**

DEPARTAMENTO: **OFICINA DE LOGÍSTICA**

SUPERVISOR: **DIRECTOR**

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES: Proporcionar liderazgo estratégico y táctico a la Oficina de Logística y a sus departamentos. Crear, implementar y supervisar la cadena de suministro de bienes básicos y equipos de ayuda y el sistema de respaldo de operaciones. Negociar y contratar instalaciones de almacenamiento, recursos de transporte y servicios logísticos. Elaborar planes de compras, almacenamiento y despacho de bienes básicos y equipos. Preparar y presentar varios informes. Colaborar con los otros departamentos de la ORGANIZACIÓN, en particular Programas, desde la planificación hasta la implementación y el cierre. Representar a la ORGANIZACIÓN en reuniones de logística (p. ej., agrupaciones de Logística, autoridades civiles y militares, etc.) y coordinación en otras áreas. Coordinar las actividades de ayuda humanitaria y la cadena de suministro con el Centro de Coordinación Logística de las Naciones Unidas (United Nations Joint Logistics Centre, UNJLC), el Programa Mundial de Alimentos (World Food Program, WFP), la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, OCHA), los socios de Caritas Internationalis (CI), las agencias de ayuda afiliadas, las agencias asociadas locales, etc.

SUPERVISA A: Encargado de Gestión de Bienes Básicos, Gerente de Flota, Encargado de Compras, Encargado de Distribución, Asistentes del Encargado de Logística y Secretario

CONTACTOS OPERATIVOS: Gerentes de programas; representantes de diversos donadores, ONG internacionales y agencias de la ONU (incluidos la Agrupación de Logística y el Centro de Coordinación Logística de la ONU); áreas de Envíos y Compras de la ORGANIZACIÓN; encargados del Equipo de Respuesta de Ayuda ante Desastres (Disaster Assistance Response Team, DART) de la Oficina de Asistencia para Desastres en el Exterior (Office of U.S. Foreign Disaster Assistance, OFDA) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (United States Agency for International Development, USAID); representantes y funcionarios de los socios; la Aduana local y diversos funcionarios de gobierno.

- ***Diseñar, implementar y supervisar la cadena de suministro de bienes básicos y equipos de ayuda:***
  - Como miembro de un departamento de respaldo, fomentar y reforzar positivamente la coordinación y la colaboración abiertas y continuas con los otros departamentos de la ORGANIZACIÓN, particularmente con los encargados de programas y su personal. Asegurarse de que la Oficina de Logística proporcione bienes y servicios de la más alta calidad, de la manera más rentable y eficiente.
  - Efectuar tareas de coordinación con el personal de los programas para determinar los tipos y las cantidades de equipos, suministros de ayuda y respaldo operativo que se requerirán de inmediato y a más

largo plazo para cumplir con los objetivos de los programas.

- Planificar —desde la perspectiva estratégica y táctica— las necesidades logísticas inmediatas y a más largo plazo que se requieren para almacenar y transportar los suministros de ayuda.
- Evaluar la infraestructura logística con la utilización del conocimiento local de, entre otros, los sistemas de transporte por carretera, ferrocarril y agua; las instalaciones de almacenamiento (centrales, intermedias y extendidas); los medios de transporte (tierra, aire y agua); los proveedores de bienes básicos y equipos.
- Identificar instalaciones de almacenamiento, recursos de transporte y opciones de arrendamiento; si es posible, compartir instalaciones de almacenamiento y transporte con agencias de la ONU, otras ONG u organizaciones asociadas. Hacer pleno uso de los "servicios en común" si se dispone de ellos y corresponde.
- Coordinar la planificación y la implementación de la cadena de suministro con otras agencias.
- Hacer presupuestos de los costos de personal, bienes, servicios y activos arrendados.
- Contratar personal y capacitarlo.
- Desarrollar y supervisar los canales de distribución de los bienes básicos.
- Preparar y distribuir informes periódicos sobre la compra, el movimiento, la distribución y el reabastecimiento de bienes básicos.
- Establecer un sistema de archivado viable para todos los documentos de la Oficina de Logística.
- Mantener inventarios actualizados de los equipos y el mobiliario de oficina de campo.
- Determinar los requisitos de los servicios logísticos locales, asegurarse de que se sigan los procedimientos de compra para elegir proveedores de servicios, negociar precios y términos y condiciones, elegir proveedores de servicios y preparar contratos.

- ***Supervisar al personal de la Oficina de Logística:***

1. Encargado de Gestión de Bienes Básicos (EGBB)

- Identificar, contratar, reparar y equipar instalaciones de almacenamiento según sea necesario.
- Establecer y supervisar la aplicación de los sistemas y procedimientos de los depósitos y los bienes básicos.
- Contratar y capacitar personal para los depósitos.
- Mantener actualizados los planes de despacho y los canales de distribución de bienes básicos.
- Con el Encargado de Gestión de Bienes Básicos, preparar planes de clasificación para los depósitos y planes de despacho.
- Asegurar la eficiente recepción e inventariado de los suministros y equipos de ayuda, y la carga y salida de camiones de entrega de acuerdo con los planes de despacho.
- Comunicar los planes de entrega al personal de los programas, los contratistas de transporte o los conductores de la ORGANIZACIÓN.
- Asegurarse de que las cartas de porte requeridas se preparen y lleguen al depósito adecuado con mucha anticipación a la carga de los camiones de conformidad con el plan de entrega.

- Mantener actualizados los registros de cada depósito; supervisar la preparación y la presentación de “Informes semanales de estado de bienes básicos” e “Informes semanales de toneladas totales transportadas”.
- Supervisar los programas de movimiento de camiones y conductores; certificar que las entregas se realicen según las reglamentaciones (escritas y no escritas) del Programa de Ayuda de la ORGANIZACIÓN.
- Verificar las facturas recibidas de los proveedores de servicios y propietarios de los depósitos privados; presentar las copias verificadas y aprobadas a la Oficina de Finanzas para el pago.

2. Encargado de Compras

- Evaluar los mercados locales para determinar la disponibilidad, la calidad y el costo de los bienes y servicios requeridos.
- Organizar la importación libre de impuestos de bienes básicos y equipos comprados en el exterior, y la compra local libre de impuestos de bienes y servicios. Determinar los procedimientos de importación (en coordinación con UNJLC, la Agrupación de Logística, otras ONG y las autoridades del gobierno local).
- Coordinar con el área de programas la planificación y el establecimiento de prioridades para las compras inmediatas, a corto plazo y a largo plazo. Determinar las especificaciones requeridas o deseadas para los bienes básicos, empaques, cronogramas de entrega, etc. Informar al personal sobre los plazos de entrega previstos para los bienes y equipos.
- Estandarizar las compras hasta el mayor grado posible, particularmente las de vehículos y equipos de TI.
- Asegurarse de que existan, y se cumplan, las políticas y procedimientos de compras de la ORGANIZACIÓN. Colaborar en la preparación de un sistema de archivado eficiente y eficaz.
- Evaluar el impacto de las compras locales sobre los precios de mercado y ajustar la estrategia en consecuencia.
- Evaluar las donaciones en especie en función de la necesidad, la adecuación, la gestión y los costos de transporte. Prestar especial atención a los empaques y a las fechas de vencimiento.
- Preparar el inventario de los equipos, los muebles, etc. importados para la respuesta.
- Gestionar las compras internacionales directamente; supervisar las compras locales.

3. Gerente de Flota

- Evaluar la disponibilidad local de vehículos y opciones de arrendamiento de vehículos (de pasajeros y camiones). Debatir sobre la posibilidad de tomar prestados vehículos de otros programas, misiones y organizaciones católicas locales, etc.
- Contratar vehículos de pasajeros y transporte según sea necesario. Planificar considerando un exceso de capacidad (15% al 20% por sobre la necesidad prevista).
- Realizar, en coordinación con la Oficina de Compras y de Programas, la determinación de los modelos de vehículos que deben comprarse en el extranjero. Estandarizar al máximo grado posible.
- Asegurar la disponibilidad de una cantidad suficiente de conductores, combustible, lubricantes, repuestos y neumáticos, opciones de mantenimiento y reparación.
- Asegurar, en coordinación con la comunidad internacional, la disponibilidad de una reserva de combustible. Establecer un parque de combustible según sea necesario.
- Contratar a conductores y capacitarlos.
- Supervisar la implementación del sistema de gestión y control de vehículos: registros de vehículos,

controles diarios, cronogramas de mantenimiento y reparación, planes de viaje, etc.

- Cuando sea necesario, trabajar con las comunidades locales o contratar personal temporero para mejorar las carreteras y la infraestructura a lo largo de la cadena de suministro.
- Verificar las facturas recibidas de proveedores de servicios y compañías de transporte privados; presentar las copias verificadas y aprobadas a la Oficina de Finanzas para el pago.

4. Gerente de Distribución y Registro de Beneficiarios
   - Con otras agencias, determinar modalidades coordinadas para la distribución de bienes y servicios estandarizados, incluidos los tamaños de las raciones.
   - Determinar los puntos de distribución, las necesidades de dotación de personal y los cronogramas.
   - Preparar los diversos documentos y formatos necesarios para registrar a los beneficiarios, administrar las distribuciones y generar informes sobre las actividades de distribución.
   - Contratar personal de distribución y capacitarlo según sea necesario.
   - Cerciorarse de que los beneficiarios sean informados de los lugares de distribución, los cronogramas y los bienes y servicios que recibirán.

- ***Preparar y presentar informes semanales y trimestrales:***
  - Preparar los siguientes informes (entre otros) para uso interno: informes de situación (para la Oficina de Logística); informes de estado de bienes básicos; informes semanales y mensuales del estado de bienes básicos y depósitos; informes de distribución; informes de estado a los destinatarios; informes de pérdidas (en el mar e internas); informes trimestrales de actividades; informes de resultados.
  - Preparar los siguientes informes (entre otros) para las autoridades del gobierno local: tipos y cantidades de bienes de ayuda importados y entregados por el programa de ayuda.
  - Otros informes según sea necesario o según solicite el Líder del Equipo o el área de Programas.
- ***Otros:***
  - Realizar inventarios físicos mensuales de todos los depósitos. Preparar y enviar informes de inventario.
  - Administrar la eliminación final de comestibles en mal estado.
  - Asistir al personal de Logística en la preparación y la presentación de Informes de viajes, Vales de nómina de trabajadores diarios, Autorizaciones de viaje y otros documentos —financieros y administrativos— requeridos por el Director.
  - Actuar como “persona de referencia” para otras oficinas de la ORGANIZACIÓN que necesiten información sobre el funcionamiento del programa de ayuda en general y la Oficina de Logística en particular.
  - Brindar asistencia y vigilancia a las organizaciones homólogas según se requiera o solicite.
  - Otras tareas que pueda asignar el Líder del Equipo.

Calificaciones:

- Título universitario en desarrollo internacional, gestión general, finanzas, negocios u otra área relevante, o capacitación importante en gestión de cadenas de suministro.
- Mínimo de tres (3) años de experiencia en una ONG internacional o en una agencia de la ONU en un cargo similar.
- Habilidad comprobada para trabajar bajo presión y cumplir fechas límite.
- Excelente comprensión y experiencia en logística y gestión de cadenas de suministro.

- Capacidad para resolver problemas creativamente; naturaleza flexible; excelente criterio.
- Habilidad para trabajar en varias tareas simultáneamente.
- Disposición y habilidad para trabajar eficazmente con una amplia variedad de personas en condiciones desafiantes.
- Habilidad para trabajar como parte de un equipo y efectuar tareas de coordinación estrechamente con el personal del proyecto.
- Experiencia en capacitación y supervisión de personal.
- Inglés fluido.
- Conocimientos de computación (buen conocimiento de MS Word, MS Excel, MS Outlook y MS PowerPoint; el conocimiento práctico de MS Access se considera una ventaja).

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Capítulo 8:

Recursos Humanos

GUÍA

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

En portada: Personal de CRS y la agencia asociada Cáritas Haití trabajando en el complejo de la Organización de Naciones Unidas en Gonaives. Fotografía de David Snyder para CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Descargue ésta y otras publicaciones de CRS en www.crsprogramquality.org.

CONTENIDO

Acrónimos ii
Capítulo 8: Recursos Humanos 1
Mapa del proceso de RR. HH. 2
Propósito de esta guía 3
¿Qué función desempeña Recursos Humanos? 3
Resumen 6
Principios clave 7
Proceso empresarial de RR. HH. 8.1: Dotación de personal, reclutamiento y orientación 9
Etapa 8.1.1: Plan de dotación de personal de Recursos Humanos 12
Etapa 8.1.2: Descripción de los puestos de trabajo 13
Etapa 8.1.3: Reclutamiento y contratación 15
Etapa 8.1.4: Orientación e incorporación 20
Proceso empresarial de Recursos Humanos 8.2: Compensación y beneficios 21
Etapa 8.2.1: Crear una escala global de sueldos 24
Etapa 8.2.2: Determinar las ofertas de sueldo 26
Etapa 8.2.3: Determinar los aumentos de sueldo 27
Etapa 8.2.4: Instituir beneficios 30
Etapa 8.2.5: Registro de horas trabajadas 33
Etapa 8.2.6: Gestión de nómina 35
Proceso empresarial de RR. HH. 8.3.: Gestión del desempeño 37
Etapa 8.3.1: Plan de desempeño y desarrollo 41
Etapa 8.3.2: Entrenamiento y retroalimentación 45
Etapa 8.3.3: Revisión y evaluación del desempeño 47
Etapa 8.3.4: Premios y reconocimiento 50
Etapa 8.3.5: Desarrollo y aprendizaje del personal 53
Proceso empresarial de RR. HH. 8.4: Relación con los empleados 59
Etapa 8.4.1: Establecer un código de conducta 61
Etapa 8.4.2: Supervisar la satisfacción del personal 64
Etapa 8.4.3: Abordar los conflictos entre los miembros del personal 66
Etapa 8.4.4: Garantizar que existan mecanismos para representar y proteger los derechos del empleador y los empleados 68
Etapa 8.4.5: Garantizar la confidencialidad 70
Proceso empresarial de RR. HH. 8.5: Cuidado y seguridad del personal 72
Etapa 8.5.1: Seguridad y protección 75
Etapa 8.5.2: Cuidado del personal 79
Etapa 8.5.3: Gestión de riesgos 80
Proceso empresarial de RR. HH. 8.6: Desvinculaciones 82
Etapa 8.6.1: Renuncia 84
Etapa 8.6.2: Jubilación 86
Etapa 8.6.3: Contrato a plazo fijo 88
Etapa 8.6.4: Reducción de personal 90
Etapa 8.6.5: Terminación del empleo con causa justificada 92
Etapa 8.6.6: Muerte 94
Lista de verificación de cumplimiento para RR. HH. 95
Glosario 102
Referencias 106
Apéndice A: Muestra de formulario de solicitud de personal 108
Apéndice B: Muestra de formato de descripción de puesto de trabajo 109
Apéndice C: Muestra de la hoja de puntaje de la entrevista 110
Apéndice D: Intercambio de retroalimentación 111
Apéndice E: Lista de verificación sobre terminación por desempeño insatisfactorio 113
Apéndice F: Muestra de calificaciones de desempeño 114
Apéndice G: Muestra de declaración de confidencialidad y acuse de recibo 115
Apéndice H: Conflictos de intereses 116
Apéndice I: Capacitación en la organización y plan de aprendizaje 117

ACRÓNIMOS

CV Currículum vítae

RR. HH.: Recursos Humanos

DP: Descripción de puesto de trabajo

SGD: Sistema de gestión del desempeño

SGRH: Sociedad de Gestión de Recursos Humanos

CAPÍTULO 8: RECURSOS HUMANOS

En Pakistán un organizador comunitario de CRS saluda a varias refugiadas afganas en una reunión en el Centro de Información y Asesoría Legal, el cual brinda apoyo gratuito a los refugiados.

MAPA DEL PROCESO DE RR. HH.

Dotación de personal, recluta-miento y orientación

Proceso 8.1

¿Usa el mismo proceso en todas las contrataciones nuevas, los traslados y las decisiones de ascenso?
consultar la página 9

Compensación, beneficios y nómina

Proceso 8.2

¿Sigue usted las mejores prácticas cuando remunera a sus empleados?
consultar la página 21

Gestión del desempeño

Proceso 8.3

¿Ayuda usted a sus empleados a mantener y mejorar el desempeño?
consultar la página 37

Relación con los empleados

Proceso 8.4

¿Existen mecanismos para garantizar que se respeten los derechos de los empleados?
consultar la página 59

Cuidado y seguridad del personal

Proceso 8.5

Existen políticas para proteger a los empleados y reducir los riesgos al mínimo?
consultar la página 72

Desvinculaciones

Proceso 8.6

¿Tiene usted procedimientos definidos para todos los casos de desvinculación de empleados?
consultar la página 82

PROPÓSITO DE ESTA GUÍA

Las organizaciones interesadas en desarrollar o mejorar sus procesos comerciales de recursos humanos (RR. HH.), procedimientos y políticas relacionadas con ellos usarán la información en esta guía de diferentes formas, ya que las diferentes organizaciones tienen contextos y necesidades comerciales únicos que necesitarán la "personalización" de los sistemas de recursos humanos.

Esta guía de recursos humanos aborda la necesidad de usar buenas prácticas comerciales, sistematizar el proceso de RR. HH., garantizar la gestión eficaz y eficiente de los recursos de RR. HH., evitar confusión y garantizar un tratamiento equitativo y uniforme de todas las personas que conforman la organización.

¿QUÉ FUNCIÓN DESEMPEÑA RECURSOS HUMANOS?

La gestión de recursos humanos es la función de la organización que tiene que ver con los asuntos relacionados con todas las personas de la organización quienes, de manera individual o colectiva, contribuyen al logro de los objetivos de la organización. Entre esos asuntos se encuentran dotación de personal y reclutamiento, compensación y beneficios, gestión del desempeño, seguridad, bienestar, comunicación, espiritualidad, motivación de los empleados, desarrollo y crecimiento. Las actividades de gestión de RR. HH. tienen por objetivo, principalmente, atraer, desarrollar, retener y hacer transiciones de empleados. Las personas son los activos más preciados de la organización; la gestión de recursos humanos fomenta y administra políticas y procedimientos que garantizan que los miembros del personal tengan las habilidades, motivación y oportunidades para hacer sus mejores contribuciones a la misión de la organización.

Dotación de personal, reclutamiento y orientación

La organización debe planificar el tipo de personal y los puestos de trabajo que se necesitan a corto y largo plazo, sobre la base de las metas de la organización y los planes de acción. Este plan fundamenta las decisiones de reclutamiento y ayuda a los nuevos empleados a integrarse a la cultura de la organización, genera confianza, cooperación y motivación en ellos, y les permite ser eficaces cuando contribuyen a los logros de la organización. Es el proceso que introduce nuevos empleados a los sistemas, estructuras, políticas y flujo de comunicación en la organización.

Compensación y beneficios

El propósito de un sistema de compensación y beneficios es pagar a los empleados por su trabajo de una manera justa. Al ofrecer una compensación y paquetes de beneficios competitivos, la organización puede satisfacer las necesidades de los empleados, y atraer y retener empleados. “Compensación total” es un término que describe todo lo que la organización proporciona a un empleado, incluidos sueldo y beneficios.

Cuidado y seguridad del personal

El cuidado del personal se ocupa de ayudar a los empleados con técnicas de autocuidado y respuestas institucionales al estrés, sobre todo en entornos desafiantes. Los procedimientos de seguridad del personal están diseñados para eliminar muertes, lesiones o enfermedades que ocurren en el lugar de trabajo o durante el desempeño de los deberes laborales fuera del lugar de trabajo, y garantizar y proteger todos los activos de la organización.

Gestión del desempeño

La gestión del desempeño es el proceso de ayudar a los empleados a mantener o mejorar el desempeño mediante la definición clara de las expectativas y las necesidades de desarrollo, entrenamiento y desarrollo constantes de los empleados y la evaluación de los resultados. La gestión del desempeño aclara el desempeño esperado, ayuda a los empleados a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes, y responsabiliza al empleado por su trabajo y conducta. Una sólida gestión del desempeño es crucial para el éxito de toda organización y proyecto.

Relación con los empleados

Las organizaciones tienen la responsabilidad de garantizar que el lugar de trabajo sea un entorno positivo y equitativo en el cual trabajar. Por ende, deben instituir mecanismos para mantener relaciones empleador-empleado positivas, así como también mecanismos para que los empleados expresen sus necesidades y garantizar que se respeten sus derechos. Al garantizar que existen prácticas para la relación con los empleados, la organización puede abordar más rápida y anticipadamente problemas difíciles como las quejas, la baja moral del personal o las relaciones deficientes entre los miembros del personal.

Desvinculaciones

El proceso de desvinculación de los empleados varía dependiendo de las razones de la terminación del contrato. Las desvinculaciones deben manejarse con el mayor cuidado, sobre todo en casos en los cuales sea decisión del

empleador terminar una relación laboral. Las organizaciones deben garantizar que el proceso trate con respeto a todos los involucrados.

Registro de horas trabajadas y gestión de nómina

Mediante el registro de las horas trabajadas y la gestión de nómina, RR. HH. proporciona información precisa y oportuna al Departamento o la Unidad de Finanzas sobre horas y asistencia, así como sobre cambios en las condiciones del empleo, tasas de paga, deducciones, etc. Esta información la usará el Departamento o la Unidad de Finanzas encargada para preparar y ejecutar el pago de los sueldos.

Políticas y procedimientos de personal

Las políticas y los procedimientos de personal definen las prácticas y los procesos de RR. HH. requeridos en la organización, y definen los derechos, roles y responsabilidades de los empleados. RR. HH. dirige el desarrollo de estas políticas y procedimientos después de una atenta consideración de los requisitos de las leyes locales. Una vez aprobadas por la alta gerencia, las políticas tienen que ser comunicadas y explicadas a todos los empleados, y deben aplicarse de manera uniforme. Aunque esta guía no contiene una sección separada dedicada a políticas y procedimientos de personal, todos los procesos descritos proporcionan una guía a las organizaciones que les ayudará a desarrollar sus propias políticas.

RESUMEN

La función de RR. HH. abarca muchas áreas distintas, cada una de las cuales implica actividades y procesos. Aunque la gestión de RR. HH. puede ser una tarea de enormes proporciones, esta guía ofrece definiciones y descripciones de diferentes procesos de RR. HH. que deben considerarse como las mejores prácticas para ayudar a las organizaciones a desempeñar los componentes clave de la función de RR. HH.

A pesar de que las organizaciones podrían no tener un Departamento o Unidad de RR. HH. como tal, debe haber personal asignado a las responsabilidades asociadas con la función de recursos humanos. Esta guía de RR. HH. hace referencia al gerente o persona designada de RR. HH. como si fuera el único rol de recursos humanos en la organización. Sin embargo, las organizaciones tienen la responsabilidad de definir puestos y responsabilidades para estas y otras funciones sobre la base de sus necesidades específicas. La distribución de la responsabilidad de cada componente de la función de RR. HH. varía en diferentes organizaciones, dependiendo de factores como el tamaño de la organización, su presupuesto, estructura organizativa y la decisión administrativa de contratar externamente algunas actividades. Independientemente de ello, la gerencia superior debe garantizar que por lo menos un mínimo de elementos clave de todos los componentes de la función de RR. HH. se lleven a cabo de una u otra forma.

PRINCIPIOS CLAVE

Igual que sucede con cualquier área funcional, la función de recursos humanos se guía por principios. Estos principios conforman las normas de calidad del desempeño para los sistemas y procesos de RR. HH. También abordan el entorno de la organización en el cual tiene lugar la función de RR. HH. Además, garantizan que la gerencia de la organización establezca políticas y procedimientos adecuados sobre control interno. La gerencia continuamente garantiza que los procesos adecuados estén funcionando eficazmente, y supervisa y administra los riesgos a los cuales está expuesta la organización. Por último, RR. HH. se asegura de que existan controles internos eficaces para reducir esos riesgos a un nivel aceptable. Además, los principios guía de RR. HH. ayudan a las organizaciones a garantizar que sus empleados estén empoderados, motivados y comprometidos con un desempeño al máximo de sus posibilidades y contribuyan así al éxito general de la organización.

Los siguientes principios clave deben observarse cuando se instituya la función de RR. HH. en una organización:

- Compromiso de la gerencia superior: el compromiso de la gerencia superior es esencial para tener sistemas y procesos de RR. HH. integrales que se vinculen con la misión y estrategia de la organización. Los sistemas y procesos deben ser instituidos en la organización y aplicados de manera coherente para ayudar a impulsar el éxito de la organización.
- Cumplimiento de los requisitos legales locales y las regulaciones de los donadores: las organizaciones deben garantizar que todos los sistemas y procesos de RR. HH. cumplan con los requisitos legales locales y las regulaciones de los donadores. Esto protege a la organización de responsabilidades civiles que pudieran afectar la moral del personal y la reputación y existencia de la organización.
- Un lugar de trabajo justo y equitativo: un lugar de trabajo justo y equitativo fortalece la dignidad de todos los empleados en una organización. Garantiza que todos los integrantes de la organización reciban igual trato, independientemente de la raza, el color, la edad, la religión, el sexo, el país de origen, la discapacidad o minusvalía o el nivel que tengan dentro de la estructura de la organización. Entre los elementos de un lugar de trabajo justo y equitativo están la aplicación constante de procesos comerciales y políticas de RR. HH., un paquete justo de compensación y beneficios para todos los empleados, un entorno de trabajo seguro y saludable e iguales oportunidades de reconocimiento, aprendizaje y crecimiento.

DAVID SNYDER/CRS

Agricultores de Guatemala escuchan a socios de CRS explicar un método de cultivo diseñado para evitar la escorrentía.

- Comunicación: toda organización debe establecer mecanismos para que exista una comunicación clara, abierta y directa entre todos los miembros del personal, en todos los niveles de la organización. Debe haber mecanismos para la retroalimentación desde el nivel más alto de la organización hasta el nivel más bajo, y desde el nivel más bajo hasta el nivel más alto, para garantizar que la información se comparta de manera precisa, uniforme y oportuna según sea necesario. Esto asegura que los empleados tengan acceso a la información que necesitan para hacer su trabajo en forma satisfactoria y les da la oportunidad de tener voz en las decisiones que los afectan.
- Confidencialidad: la mayor parte de la información que se relaciona con las actividades de RR. HH. es de naturaleza confidencial y debe tratarse como tal. Se considera poco ético divulgar ciertos tipos de información relacionada con RR. HH. a personas o entidades fuera de aquellas autorizadas para tener acceso a dicha información. Hacerlo podría exponer a la organización a riesgos y responsabilidades civiles.

PROCESO EMPRESARIAL DE RR. HH. 8.1 – DOTACIÓN DE PERSONAL, RECLUTAMIENTO Y ORIENTACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Los procesos de dotación de personal y reclutamiento sólidos, junto con un sólido proceso de orientación, ayudan a asegurar una transición sin tropiezos a un nuevo trabajo o nueva organización, y ayudan a que los nuevos empleados se integren al entorno laboral y a la cultura de la organización. Con estos procesos en orden, es probable que sus necesidades se satisfagan, permitiéndoles tener éxito en su nuevo trabajo.

La dotación y reclutamiento de personal es el sistema formal usado en todas las decisiones de nuevas contrataciones, traslados y ascensos. Un sistema satisfactorio de dotación y reclutamiento de personal será justo y transparente, y garantizará que los candidatos se contraten sobre la base de sus habilidades para el puesto, experiencia, certificación y otras calificaciones. Al poner en práctica un sistema justo y transparente de dotación y reclutamiento de personal, la organización da pasos significativos para garantizar que se valore la diversidad y que un candidato o empleado no sea discriminado por su edad, raza, religión, etnia, sexo o discapacidad.

El reclutamiento eficaz garantiza que las organizaciones tengan las personas adecuadas en el trabajo adecuado en el momento adecuado. La meta es contratar o ascender personal con habilidades y calificaciones que contribuyan a las metas y a la misión de la organización. Un proceso adecuado atrae candidatos calificados internos y externos de entre los cuales escoger la mejor opción. "Atraer la cantidad apropiada de candidatos es necesario, pero no es suficiente. La calidad de los candidatos es el factor esencial para lograr las metas de reclutamiento[1]".

Los beneficios de tener un sistema claro y sólido de dotación y reclutamiento del personal en una organización incluyen los siguientes:

- Se contratan personas calificadas y con las capacidades necesarias.

1 Society for Human Resource Management Learning System (2009). Módulo dos: Planificación de la mano de obra y empleo Página 2-132.

- La organización, mediante la elaboración de un plan de dotación de personal, tiene una cantidad y calidad adecuada de personal para lograr satisfactoriamente la misión de la organización y los objetivos estratégicos y completar los planes del programa.
- La organización, a través del uso de un plan de dotación de personal, puede evaluar deficiencias en el personal con más facilidad.
- Se anima a las personas a aprovechar al máximo sus oportunidades profesionales dentro de una organización, en lugar de buscar oportunidades externas.
- Se puede prevenir contratar a la persona equivocada para un puesto, evitando así "errores de selección [que] pueden afectar negativamente el plan de gestión de capital humano de la organización, así como también la moral corporativa, el tiempo de gestión, los presupuestos de capacitación, la productividad y la rentabilidad".[2]
- Se evitan las prácticas de contratación discriminatorias y, por lo tanto, se reduce la responsabilidad civil.

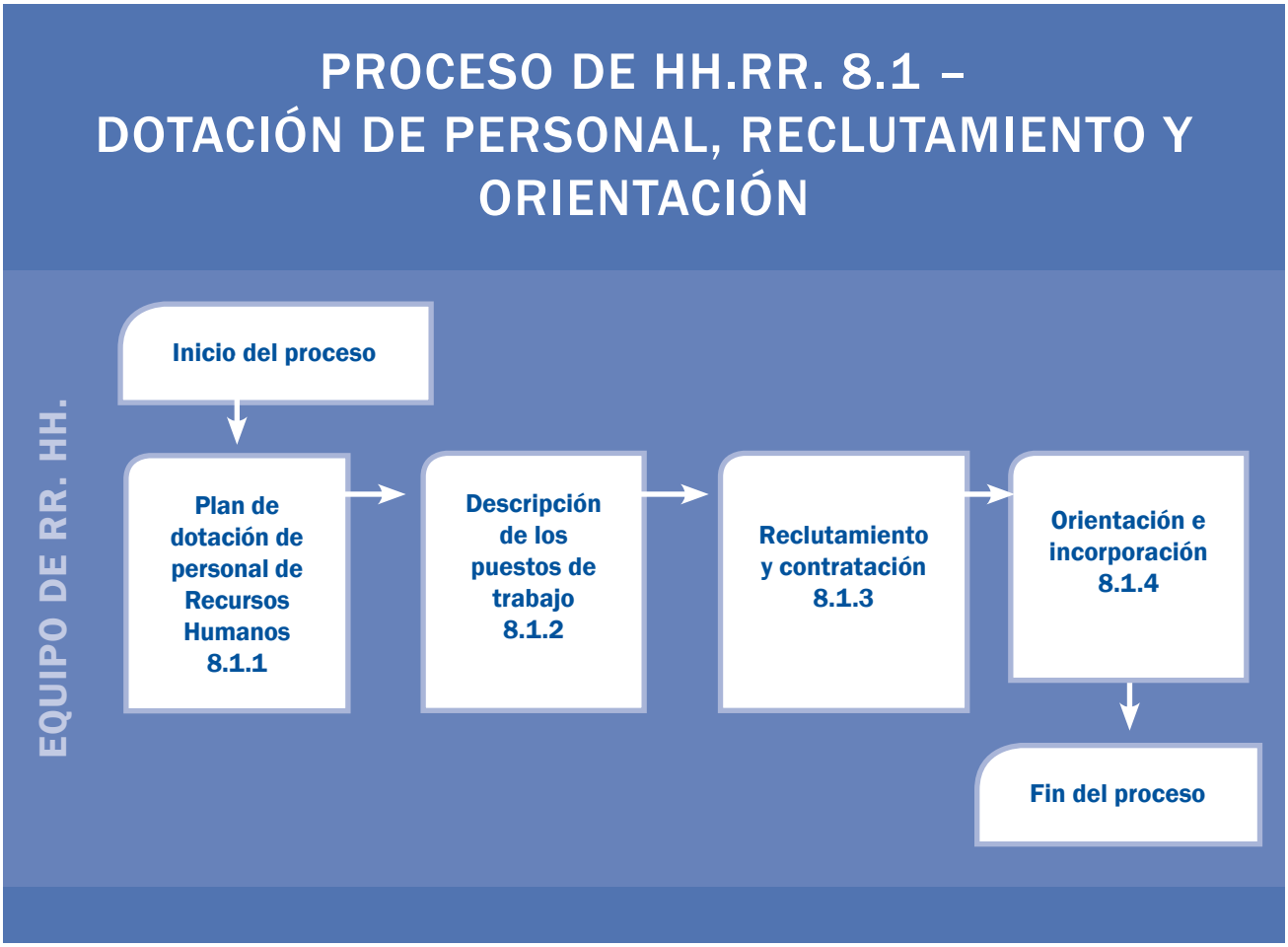
Consulte siempre las leyes locales cuando establezca sistemas de reclutamiento.

Los beneficios de un programa de orientación incluyen lo siguiente:

- Menos confusión con las funciones de los puestos, estructuras de subordinación y expectativas, lo cual da como resultado tasas más bajas de rotación de personal.
- Mayor eficacia e impacto en el trabajo.
- El conocimiento de la historia, la misión, los valores, las prioridades, las metas y el trabajo de la organización aumenta, lo cual ayuda al empleado a identificarse con su nuevo empleador.
- Se respalda la integración y socialización del empleado en la cultura de la organización, lo cual crea una sensación de pertenencia.
- La orientación crea una actitud optimista hacia la organización.
- Se reduce la ansiedad de los nuevos empleados.
- La orientación establece expectativas de desempeño.
- El programa proporciona información de referencia relevante y reduce la curva de aprendizaje asociada con un nuevo puesto de trabajo.

2 Society for Human Resource Management Learning System (2009). Módulo dos: Planificación de la mano de obra y empleo Página 2-186

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 8.1.1 – PLAN DE DOTACIÓN DE PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DE LA ETAPA	PLAN DE DOTACIÓN DE PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS
Número de la etapa	8.1.1
Insumos	• Metas y planes de acción de la organización • Necesidades de los sectores programáticos • Fondos disponibles
Productos	Plan de dotación de personal de Recursos Humanos
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH., jefe de la organización
Puntos de integración	• Departamento o Unidad de Finanzas • Departamento o Unidad de Programas
Resumen	La organización desarrolla primero un plan de dotación de personal basado en las metas y planes de acción de la organización y en las necesidades de los sectores programáticos. Luego, se involucra a Finanzas por su conocimiento de los fondos disponibles. Por último, se establece un plan de dotación de personal. El propósito de un plan de dotación de personal es anticiparse a las necesidades de un período definido, generalmente un año. El plan de dotación de personal permite a la organización planificar por adelantado los recursos necesarios para reclutar y contratar personal para los puestos de trabajo que se indican en el plan. Un plan de dotación de personal no siempre requiere que se contraten personas externas a la organización. Reestructurar o ascender personal interno también es una opción.

El plan de dotación de personal de Recursos Humanos se implementa, se evalúa y se usa para fines de planificación estratégica a largo plazo (anualmente). La organización utiliza la planificación de recursos humanos para garantizar que no tenga personal de más ni de menos.

Es muy importante que la organización planifique qué tipo de personal y puestos de trabajo se necesitan a corto y largo plazo, sobre la base de las metas de la organización y los planes de acción. Los fondos disponibles, la incorporación de nuevos sectores programáticos y otros factores definen el plan de dotación de personal.

Cuando un miembro de la organización desea contratar a un nuevo miembro del personal, por lo general presenta una solicitud. La información contenida en la solicitud se compara con el plan de dotación de personal para confirmar que el puesto adicional o de reemplazo es compatible con el plan general de la organización para ese año. Consulte el Apéndice A para ver una muestra de un formulario de solicitud de personal.

ETAPA 8.1.2 –DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

NOMBRE DE LA ETAPA	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO
Número de la etapa	8.1.2
Insumos	Plan de dotación de personal de RR. HH.
Productos	Documento de descripción de los puestos de trabajo
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH., supervisor directo, gerente de contratación
Puntos de integración	N/A
Resumen	El gerente o persona designada de RR. HH., el supervisor directo o el gerente de contratación, según corresponda, preparan una descripción minuciosa del puesto de trabajo para cada puesto vacante. La descripción del puesto de trabajo especifica las responsabilidades, calificaciones y habilidades requeridas, las relaciones de subordinación y otros aspectos importantes del puesto en función de la estrategia, las metas y los planes de la organización.

Basándose en el plan de dotación de personal y en las necesidades organizativas emergentes de desarrollo y de los programas, la organización toma la decisión de contratar personal.

Una descripción de un puesto de trabajo bien escrita ayuda a la organización a crear criterios para garantizar que solamente los candidatos con la capacitación y la experiencia adecuadas sean considerados. El desarrollo de descripciones de puestos de trabajo para los nuevos puestos facilita el establecimiento de criterios de selección y la evaluación de los candidatos. Una vez que se contrata a la persona adecuada, la descripción del puesto de trabajo es una valiosa herramienta administrativa para establecer expectativas de desempeño, evaluar el desempeño e identificar el desarrollo del personal, las necesidades de aprendizaje y los enfoques (véase la ***Etapa 8.3: Gestión del desempeño***). Junto con el empleado, el supervisor directo debe revisar las descripciones del puesto de trabajo cada cierto tiempo. Tanto los supervisores directos como los empleados son responsables de revisar las descripciones de los puestos de trabajo para mantenerlos al día y válidos.

Las descripciones del puesto de trabajo deben elaborarse sobre la base del tipo de empleado que se necesita. Existen tipos de empleados esenciales y temporales. Entre los empleados temporales se pueden citar los trabajadores “flotantes”, trabajadores de guardia y de temporada. Normalmente, la ley laboral local define los tipos de empleo; la organización debe adherir a estas definiciones.

Tenga en cuenta que los contratistas individuales no son empleados de la organización. Ellos prestan servicios especializados a la organización, entre ellos, administración de datos de proyectos, administración de datos, asesorías de evaluación, tecnología de la información y limpieza. La relación entre un contratista individual y la organización se define en un contrato o acuerdo que es distinto del contrato de empleo, y está definido por las leyes locales. Los contratistas individuales no se rigen por los sistemas, las políticas y los procedimientos de RR. HH. de la organización. No tienen una relación supervisor-subordinado con ningún miembro del personal de la organización. Sin embargo, el contrato debe indicar claramente quién es la persona de contacto entre la organización y el contratista. El contrato o acuerdo debe definir o indicar el alcance del trabajo, y describir la naturaleza de los servicios, los productos finales a lograr, el plazo dentro del cual se hará el trabajo y cómo serán supervisados y verificados los productos o servicios finales. La organización tiene que garantizar el cumplimiento de las leyes tributarias locales con respecto al pago de los contratistas individuales, retener impuestos y hacer toda otra deducción que sea requerida. Consulte el capítulo 7: Compras, para obtener más detalles sobre los contratos de servicio.

ETAPA 8.1.3 – RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN
Número de la etapa	8.1.3
Insumos	• Anuncio de puesto vacante • Solicitud del candidato y documentos de respaldo • Entrevista • Prueba y verificación de antecedentes • Oferta de empleo
Productos	El candidato mejor calificado acepta la oferta
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH., supervisor directo, gerente de contratación
Puntos de integración	Departamento o Unidad de Finanzas: nómina
Resumen	El proceso de contratación es la parte principal del proceso de reclutamiento. Anuncie la vacante a grupos de candidatos internos y externos colocando el anuncio en tablones de anuncios, boletines electrónicos, canales de medios, etc. Una vez que la organización haya identificado a un grupo de candidatos calificados, el proceso de selección incluye analizar los documentos del candidato, entrevistar, hacer pruebas e investigar los antecedentes y hacer una oferta de empleo.

CHARLES J.SCHISLA

Asistentes a un evento de CRS en Cuba.

La organización puede decidir buscar candidatos en forma interna o externa a partir del mercado laboral general. Lo adecuado del enfoque depende de las necesidades, la cultura y la estrategia de la organización. La decisión de reclutar internamente se basará en la disposición de la organización a ofrecer oportunidades de ascenso al personal. Si la organización tiene una cultura y una estrategia que dan prioridad a los anuncios internos, eso brinda la oportunidad al personal actual de lograr crecimiento profesional. (Para obtener más información sobre ascensos, consulte la ***Etapa 8.3.4***: Premios y reconocimientos).

Una vez que se toma la decisión, el puesto se publica interna o externamente, según corresponda.

Anuncio o publicación del puesto vacante

Los puestos de trabajo se pueden anunciar interna y externamente. El anuncio interno del puesto de trabajo es una buena práctica, porque da a los empleados actuales la oportunidad de responder a las vacantes. Reiteramos, esto ofrece igualdad de oportunidades a todos para que soliciten un puesto. También permite que todos los empleados calificados compitan por los puestos de trabajo. La

organización debe decidir la duración del anuncio interno y externo sobre la base de criterios como cronología, tiempo que se espera tomará llenar el puesto y necesidades operativas. Los anuncios internos y externos pueden publicarse al mismo tiempo.

Los anuncios de puestos de trabajo se pueden dar a conocer mediante avisos en un tablón de anuncios, o comunicando las vacantes a través de boletines, memorandos, boletines electrónicos o por teléfono. Para los anuncios externos, las fuentes externas incluyen agencias de empleo estatales (públicas), agencias de empleo, medios publicitarios y la Internet. Otras excelentes fuentes para anunciar un puesto de trabajo disponible son las redes de contactos utilizadas en todo momento como "fuentes de recursos", el intercambio a través de grupos de coordinación y asociaciones profesionales, etc.

Proceso de selección

Una vez que la organización ha identificado a un grupo de candidatos calificados, existe la necesidad de recopilar el resto de la información necesaria para tomar una decisión de selección. Este proceso debe basarse en las leyes locales. El proceso de selección incluye las siguientes etapas:

- Análisis de los formularios de los candidatos
- Entrevistas
- Pruebas
- Investigación de referencias y antecedentes
- Oferta y contrato de empleo

Análisis de los formularios de los candidatos (reducir la selección)

En esta etapa, el personal con responsabilidades de RR. HH. (sobre todo responsabilidades de reclutamiento y orientación), en conjunto con el gerente de contratación, "analizan los formularios de solicitud de los candidatos y los currículum vítae o currículos para identificar a los candidatos que cumplen con los criterios de selección mínimos[3]". Los formularios de solicitud deben incluir información que indique la habilidad del candidato de desempeñar el puesto satisfactoriamente. En otras palabras, la solicitud debe incluir información más allá de los datos biográficos.

Las calificaciones del candidato siempre deben compararse con los requisitos del puesto identificados en la descripción del puesto de trabajo.

3 Society for Human Resource Management Learning System. (2009). Módulo dos: Planificación de la mano de obra y empleo. Página 2-169.

Entrevistas

Algunas organizaciones prefieren hacer una preselección de los candidatos. Se llevan a cabo entrevistas cortas, a menudo por teléfono, con los candidatos preseleccionados para confirmar el interés, la experiencia, la disponibilidad y las expectativas de cada candidato. La breve conversación también es útil para ayudar a los solicitantes a entender el puesto de trabajo y la organización, así como también su idoneidad para el puesto y las necesidades de sueldo. Si ambas partes siguen interesadas, se le pide al candidato que asista a una entrevista.

Un panel cuidadosamente seleccionado debe entrevistar a los candidatos preseleccionados. Las entrevistas con paneles que incluyen participantes con diversos antecedentes profesionales de la organización reducen las posibilidades de prejuicio, favoritismo, corrupción, etc. Un panel debe componerse de la persona responsable de las funciones de RR. HH. (p. ej., reclutamiento), el gerente de contratación y otros, según corresponda.

Las entrevistas están diseñadas para indagar las áreas de interés del entrevistado con el fin de determinar lo bien que el candidato satisface los criterios del puesto de trabajo y las necesidades de la organización. Es importante que los entrevistadores estén debidamente preparados para llevar a cabo la entrevista, ya que la entrevista es una herramienta esencial de selección.

"Algunas organizaciones realizan una serie de entrevistas que van desde breves entrevistas de preselección (20 minutos o menos) a entrevistas largas y profundas (una hora o más). Los estilos de las entrevistas dependen de la preferencia de los entrevistadores y de la situación, pero debe mantenerse la uniformidad con todos los candidatos para el puesto[4]".

Una de las directrices más importantes de la entrevista es la necesidad de planificarla. El CV del candidato y otros materiales de la solicitud deben revisarse y compararse con los requisitos del puesto de trabajo que aparecen en la descripción del mismo. Esto ofrece la oportunidad de planificar preguntas para la entrevista que suministrarán información pertinente al puesto.

El panel debe tener una lista de preguntas predeterminadas para formular, las cuales pueden estar acompañadas de un sistema de calificación. Las preguntas de la entrevista deben incluir preguntas conductuales.

A continuación se dan algunos consejos para llevar a cabo una entrevista de panel:

4 Society for Human Resource Management Learning System (2009). Módulo dos: Planificación de la mano de obra y empleo. Página 2-172

- Las mismas preguntas deben formularse a cada candidato para un puesto de trabajo determinado.
- Los miembros del panel de entrevista no deben interrumpirse mutuamente y deben formular las preguntas en una secuencia predeterminada.
- Se debe dar al candidato la oportunidad de hacer preguntas.
- Se debe decir al candidato cuándo se espera que se tome una decisión y cómo será comunicada.

Prueba (evaluación de habilidades)

Las organizaciones pueden optar por probar a los candidatos antes o después de las entrevistas en profundidad. Si la organización opta por llevar a cabo pruebas, la prueba debe ser válida, confiable y relacionada con el trabajo. Las pruebas ayudan a revelar más sobre las habilidades pertinentes del candidato y su conocimiento para el puesto de trabajo particular. Por ejemplo, a menudo se realizan pruebas para puestos de trabajo en contabilidad, conducción de vehículos y redacción de informes, porque estos puestos requieren un conjunto de habilidades técnicas específicas.

Investigación de referencias y antecedentes

Según los resultados de la evaluación de los solicitantes, se hacen recomendaciones de los mejores candidatos para el puesto de trabajo. Con el fin de evitar contratar a candidatos no calificados (p. ej., aquellos sin la preparación, habilidades o experiencia requeridas) o a candidatos que presentan riesgos (p. ej., robo, fraude o mala conducta), las organizaciones deben verificar las referencias exhaustivamente. De preferencia, se deben verificar tres referencias. Las referencias deben obtenerse de antiguos empleadores o supervisores. Las organizaciones deben pedir permiso al candidato para realizar la verificación de las referencias.

Las organizaciones también pueden optar por llevar a cabo verificaciones de antecedentes. Esto puede incluir verificaciones de credenciales académicas, historial de crédito, antecedentes penales y otros historiales. Deben consultarse las leyes locales concernientes a la verificación de antecedentes. El empleador podría tener la obligación legal de solicitar la verificación de algunos documentos antes de firmar un contrato de empleo, y es posible que existan restricciones legales para solicitar otros documentos. Las verificaciones de antecedentes normalmente se realizan después de la oferta de empleo.

Oferta y contrato de empleo[5]

La oferta de empleo debe hacerse inmediatamente después de la decisión final de contratar a un candidato. Una oferta de empleo hace oficial la decisión de contratación y se comunica formalmente a través de una carta de oferta. La organización puede hacer la oferta de trabajo verbalmente y al mismo tiempo analizar los detalles de la oferta. La oferta debe especificar el plazo máximo que tiene el candidato para responder antes de que la oferta pierda validez. Es importante recordar que las ofertas de empleo deben expresarse con cuidado para evitar malos entendidos.

"Un contrato de empleo es un acuerdo legalmente vinculante que explica la relación entre el empleador y el empleado[6]". El contrato de empleo debe estar redactado de tal forma que aclare los términos del empleo que, de lo contrario, quedarían sujetos a malos entendidos y a una mala interpretación. La plantilla del contrato de empleo debe pasar por una revisión legal.

Hay muchos puntos a considerar en los contratos de empleo escritos, dependiendo de la organización, el puesto de trabajo y las leyes locales correspondientes. Se recomienda que se incluya lo siguiente en el contrato de empleo:

- Términos y condiciones del empleo, incluidos el período de tiempo y las horas de trabajo
- Duración del período de prueba
- Descripción del puesto de trabajo
- Términos de confidencialidad y no divulgación
- Compensación y beneficios
- Referencia a las políticas
- Términos de renuncia y terminación
- Firmas y fecha apropiadas

Archivo de Personal

Debe mantenerse un sistema de archivo de personal. El archivo de cada empleado debe consistir en todos los documentos relacionados con la relación laboral, tales como contrato, descripción del puesto de trabajo, CV, cartas de advertencia, documentos de licencias y planes de desempeño y evaluación. Los documentos deben estar accesibles a los empleados si los solicitan; de lo contrario, deben tratarse de manera confidencial. Deben consultarse las leyes locales sobre archivo de datos de los empleados y retención de documentos.

5 También denominado acuerdo de empleo.

6 Society for Human Resource Management Learning System (2009). Módulo dos: Planificación de la mano de obra y empleo. Página 2-195

ETAPA 8.1.4 – ORIENTACIÓN E INCORPORACIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	ORIENTACIÓN E INCORPORACIÓN
Número de la etapa	8.1.4
Insumos	• Descripción del puesto de trabajo • Misión y principios de la organización • Organigramas • Plan anual • Políticas y procedimientos de personal • Formularios que utilizará el empleado • Manuales y guías técnicos
Productos	• Lista de verificación para llevar a cabo el proceso de orientación (opcional, pero recomendada encarecidamente) • Se reúnen los formularios adecuados para la nómina y los beneficios
Rol en la organización	• Gerente o persona designada de RR. HH. • Supervisor directo
Puntos de integración	Los jefes de los diferentes departamentos tienen que colaborar para garantizar que el empleado reciba una orientación apropiada e integral.
Resumen	La orientación e incorporación están diseñadas para introducir a los nuevos empleados a la organización, a los demás empleados, a sus supervisores inmediatos y a las políticas, prácticas y objetivos de la organización directamente relacionados con la función laboral del empleado.

El proceso de orientación e incorporación normalmente se extiende por algunos meses. Incluye retroalimentación frecuente, formación de relaciones y ayuda de mentores. Está diseñado para ayudar al nuevo empleado a integrarse a la cultura y a convertirse en un miembro productivo de la organización. Un proceso de orientación e incorporación "no solamente ayuda a los nuevos empleados a entender la información específica del puesto de trabajo, sino que también proporciona información de la organización para ayudar al nuevo empleado a comprender plenamente la organización[7]".

Una organización debe tener una lista de verificación sobre orientación e incorporación para guiar al supervisor directo y al empleado. El empleado debe firmar la lista de verificación para confirmar que fue completada al final del período de orientación. Una copia de esta lista de verificación firmada debe conservarse en el archivo de personal del empleado[8].

7 CARE. (2007). *Welcome Package* (Paquete de bienvenida). Manuscritos en disco compacto.

8 Catholic Relief Services. (2010). *Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures*. Manuscrito sin publicar.

PROCESO EMPRESARIAL DE RECURSOS HUMANOS 8.2 – COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El propósito de un sistema de compensación y beneficios es remunerar a los empleados por su trabajo de una manera justa. Al ofrecer un sueldo competitivo y paquetes de beneficios, la organización puede satisfacer las necesidades de los empleados, y atraer y retener empleados. “Compensación total” es un término que describe todo lo que la organización proporciona a un empleado, incluidos sueldo y beneficios.

Los siguientes están entre los beneficios de un sistema de compensación y beneficios:

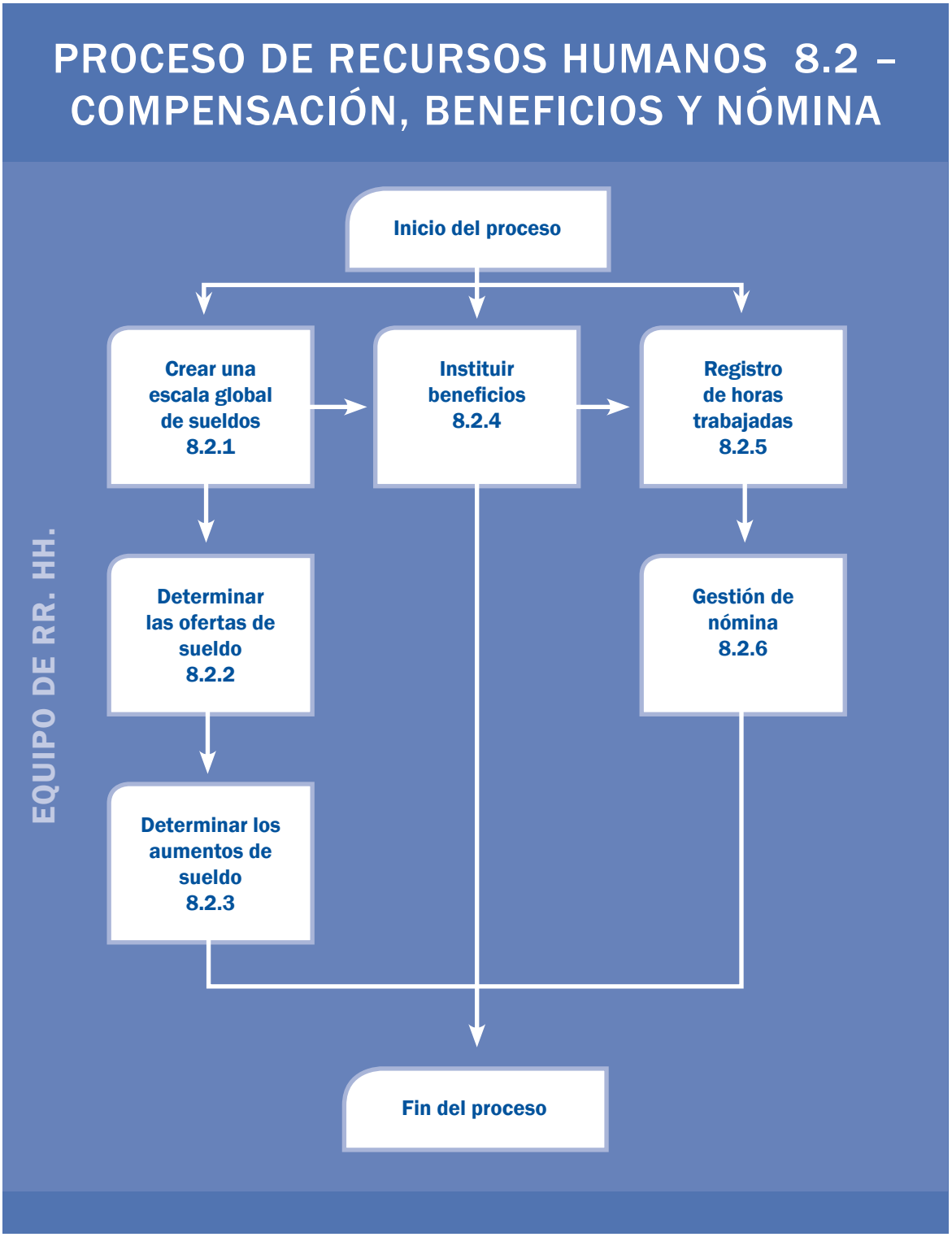
- Cada miembro del personal recibe una paga justa y equitativa y puede entender la forma como se calcula su sueldo; esto reduce posible tensión causada por el tema de la compensación.
- Si la organización no puede pagar sueldos competitivos, podría haber otros beneficios, tales como más licencias, lo cual puede ser atractivo para los posibles candidatos.
- Al dar a conocer todo el paquete de compensación y beneficios, la organización puede ser más competitiva y estar en una mejor posición para atraer y retener personal.
- Una organización debe ser capaz de abordar la compensación total y los aumentos de sueldo de manera uniforme.

Los sistemas de Recursos Humanos sólidos enfocan la compensación y los beneficios sistemáticamente. Los siguientes se pueden citar entre las mejores prácticas relacionadas con el sistema de compensación y beneficios:

- Determinar los niveles de sueldos y beneficios que, como mínimo, cumplen con los requisitos mínimos de las leyes locales. Procurar asesoramiento legal para garantizar el cumplimiento de las reglamentaciones locales.
- Usar un sistema documentado para determinar los sueldos y los aumentos de sueldo. Aunque la información sobre sueldos de los empleados individuales es confidencial, este sistema debe ser accesible a todo el personal. Esto garantiza transparencia y también que los sueldos se determinen sobre la base del enfoque sistemático aprobado por la organización.

- En relación con lo anterior, un sistema documentado reduce el riesgo legal para la organización, ya que elimina la posibilidad de pagar sueldos basados en criterios no claros o ilegales, como sexo, discapacidad o religión.
- Garantiza que los beneficios se ofrezcan de manera uniforme. Si la organización ofrece beneficios a una persona, debe ofrecerlos a otros empleados que están en la misma categoría o ubicación. Debe tenerse cuidado de que los beneficios se ofrezcan de manera uniforme y sin discriminación.
- Mantener la confidencialidad de la información de salud. Los supervisores y compañeros de trabajo no tienen que conocer ninguna información específica fuera de si un empleado puede trabajar y cuánto puede trabajar. El personal de RR. HH. podría tener la obligación legal de declinar contestar preguntas, incluso a los directores de mayor jerarquía, respecto a la salud de un empleado.

FLUJO DE PROCESO



DAVID SNYDER/CRS

Gladys Omboi, del personal clínico del Centro de la Sagrada Familia de Nazareth en la zona rural de Limuru, Kenia, da seguimiento a la condición de sus pacientes revisando cuidadosamente sus expedientes.

ETAPA 8.2.1 – CREAR UNA ESCALA GLOBAL DE SUELDOS

NOMBRE DE LA ETAPA	CREAR UNA ESCALA GLOBAL DE SUELDOS
Número de la etapa	8.1.1
Insumos	• Descripción de los puestos de trabajo • Análisis de los sueldos de mercado
Productos	Escala de sueldos
Rol en la organización	Gerente o delegado de RR. HH.
Puntos de integración	Departamento o Unidad de Finanzas Jefe de la organización
Resumen	Debe desarrollarse una estructura global de compensación para guiar a la organización en los montos a pagar por cada puesto de trabajo. La estructura de compensación es un marco de trabajo que agrupa los puestos que están en el mismo rango de remuneraciones. La organización puede decidir diseñar una estructura en la que se asigne cada puesto a una banda o grado, con sueldos máximos y mínimos para cada puesto de trabajo. Tenga en cuenta que podría haber requisitos legales para pagar al personal que ocupa ciertos puestos un salario específico.

El primer paso para crear una escala de sueldos es evaluar los puestos de trabajo según criterios para agruparlos. La organización decidirá qué criterios utilizar. Los criterios típicos incluyen los siguientes:

- Nivel de responsabilidad sobre los recursos financieros, físicos o humanos
- Complejidad de las responsabilidades
- Autoridad para tomar decisiones
- Alcance de la representación externa y las responsabilidades en las relaciones

Tenga en cuenta que las evaluaciones de puestos de trabajo no son, en absoluto, evaluaciones de la valía del miembro del personal que ocupa el puesto. Un método de evaluación de puestos de trabajo consiste en agrupar los puestos de trabajo después de clasificar todos los puestos de la organización según criterios como los citados previamente.

La organización puede optar por agrupar los puestos en niveles de sueldos con un rango más pequeño de sueldos. La escala de sueldos que de ello resulta producirá una estructura de grados, como la del ejemplo siguiente. Una estructura de grados de sueldos organiza los puestos de trabajo en muchos niveles de sueldos y podría tener hasta 20 niveles. A cada nivel se

le denomina grado de sueldo. Cada grado tiene una amplitud estrecha de sueldos y está compuesto por un mínimo, un punto medio y un máximo.

Ilustración de una muestra de estructura de grado de sueldo:

Grado	Mínimo	Punto medio	Máximo	Margen porcentual	Nro. de puestos en el grado
1	US$ 32.000	US$ 38.500	US$ 45.000	40%	10
2	US$ 36.880	US$ 44.275	US$ 51.669	40%	5
20	US$ 85.300	US$ 102.400	US$ 120.000	40%	2

Una vez que se asignan los puestos a un grado deben determinarse los sueldos máximo y mínimo para cada puesto. El gobierno podría exigir un sueldo mínimo para un puesto particular o para todos los empleados, así que la organización debe asegurarse de que los sueldos mínimos sean coherentes con esos requisitos. Además de los sueldos mínimo y máximo, se debe incluir también posibles sueldos para cualquier punto dentro del rango.

La escala de grados de sueldo es solamente un ejemplo de una estructura de sueldos; otro ejemplo es la estructura de banda amplia. La estructura de banda amplia se compone de varios niveles llamados “bandas”. Una estructura de banda amplia por lo general tiene de 4 a 6 bandas. Cada banda tiene una gran amplitud que cubre muchos puestos con sueldos y niveles de responsabilidad similares. Cada puesto tiene un sueldo máximo y un sueldo mínimo designados y cualquier monto de sueldo que esté dentro de ese rango puede ser ofrecido a un empleado, dependiendo del tipo de puesto de trabajo, los años de experiencia, la equidad interna entre los demás empleados y una serie de criterios más. Dentro de una sola banda, los rangos de sueldos para diferentes puestos pueden coincidir, pero no tienen que ser iguales.

Ilustración de una muestra de estructura de banda amplia:

Banda	Mínimo	Punto medio	Máximo	Margen porcentual	Nro. de puestos en la banda
1	US$ 32.000	US$ 51.000	US$ 70.000	120%	50
2	US$ 41.000	US$ 66.000	US$ 91.000	120%	100
3	US$ 60.000	US$ 98.000	US$ 136.000	130%	55

Conocer las necesidades y la cultura de la organización ayudará a determinar la estructura de sueldos. Si la jerarquía es importante para la agencia, entonces un sistema de grados puede ser una buena solución. Si la estructura de la organización es plana y requiere flexibilidad para adaptarse a los empleados que se mueven de un puesto a otro, entonces la estructura de banda amplia es lo mejor, ya que permite cambios con o sin aumentos o reducciones en los sueldos.

ETAPA 8.2.2 – DETERMINAR LAS OFERTAS DE SUELDO

NOMBRE DE LA ETAPA	DETERMINAR LAS OFERTAS DE SUELDO
Número de la etapa	8.2.2
Insumos	• Estructura de compensaciones • CV • Expectativas de sueldo del candidato
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH.
Puntos de integración	• Jefe de la organización • Gerente de presupuesto
Resumen	Cuando el proceso de reclutamiento llegue al punto de hacer una oferta de empleo, la organización tendrá que determinar el sueldo apropiado para el candidato. Use la estructura de compensación y los criterios determinados por la organización, junto con el CV del candidato, para determinar el sueldo del nuevo empleado.

Ahora que la organización ha establecido una estructura de compensación que define los sueldos que se pueden ofrecer al personal, esta tarea es mucho más fácil.

Los pasos para determinar una oferta de sueldo son los siguientes:

- Determinar por adelantado los criterios que usará la organización para ubicar al candidato dentro del rango que le corresponde a ese puesto de trabajo (banda amplia) o los criterios para seleccionar un nivel en particular en el grado de sueldo de ese puesto. Por ejemplo, la organización podría decidir que, para recibir el monto de sueldo correspondiente al punto medio del rango de un puesto en particular, un empleado debe tener 5 años de experiencia pertinente en un puesto similar y certificación en su campo.
- Después, examinar el CV del candidato para determinar en qué medida satisface los criterios. Evaluar el nivel educativo, los años de experiencia, el tipo de experiencia para llegar a la determinación que equipare mejor las calificaciones del candidato con la estructura de sueldos.
- Considerar los salarios, las calificaciones y la experiencia de los empleados existentes cuyas funciones y responsabilidades sean similares a las esperadas del empleado cuyo sueldo va a determinarse.
- Usar la estructura de compensación y establecer criterios para determinar el sueldo ofrecido al nuevo empleado.

Cuando comunique la oferta de sueldo, asegúrese de especificar si incluye o excluye las contribuciones del empleado y del empleador requeridas por las leyes locales.

ETAPA 8.2.3 – DETERMINAR LOS AUMENTOS DE SUELDO

NOMBRE DE LA ETAPA	DETERMINAR LOS AUMENTOS DE SUELDO
Número de la etapa	8.2.3
Insumos	Dependiendo del método seleccionado para dar aumentos, use lo siguiente: Plan de aumento de sueldo por méritos Programa de encuesta sobre sueldos Presupuesto
Productos	Sueldo ajustado del empleado
Rol en la organización	Gerente o delegado de RR. HH. Supervisor directo
Puntos de integración	Departamento o Unidad de Finanzas Jefe de la organización
Resumen	La organización tiene varias opciones para enfocar los aumentos de sueldo. Las decisiones sobre la forma de pagar a los empleados y qué base usar para aumentarles la paga varían según los requisitos legales y los valores y necesidades de la organización. Escoja un enfoque que cumpla con los requisitos legales de su país y que sea la mejor opción para la cultura y los valores de la organización. Cuando seleccione uno o más métodos para aumentar la paga de los empleados, es importante consultar con los directores de mayor jerarquía para obtener el consenso y la aprobación adecuados.

Existen cinco enfoques distintos que las organizaciones usan para determinar los aumentos de sueldo.

- **Sobre la base del mérito o desempeño:** muchas organizaciones adoptan un enfoque de compensación que ofrece aumentos mayores al personal que mejor se desempeñe. Este sistema no caracteriza a una persona de manera permanente como la que tiene el mejor desempeño. Más bien, recompensa el desempeño del empleado de ese período de revisión en particular. El aumento puede tener la forma de un aumento en la paga base, una bonificación o un incentivo. El enfoque basado en el mérito o desempeño supone que la organización utiliza un sistema de gestión del desempeño. Consulte la Etapa 8.3, Gestión del desempeño, para obtener más información.

Ejemplo 1: Un miembro del personal se desempeñó de manera excelente el año pasado y recibió un aumento de sueldo sustancial para ese año. Este año, no se desempeñó conforme a su potencial y, por tanto, recibirá un aumento de sueldo menor.

Ejemplo 2: Basado en criterios predeterminados, un moderador de microfinanzas recibirá un aumento de sueldo específico y también recibirá una cantidad adicional por cada grupo nuevo que inicie, o cada grupo que mantiene una tasa de pago por encima de cierto objetivo.

- **Mercado:** a menudo las organizaciones ofrecen aumentos que se basan en el valor de mercado de los puestos de trabajo. Este enfoque toma en cuenta los sueldos del personal en puestos de trabajo comparables en otras organizaciones. Con este enfoque, la organización tiene que decidir si debe pagarle al personal por encima o por debajo de los sueldos que se ofrecen en organizaciones de tamaño similar. Cabe señalar que no todo el personal recibirá el mismo aumento, o aumento alguno, con este enfoque.

Ejemplo: Si un gerente de programa gana menos del valor de mercado de este puesto de trabajo, pero un contador gana más del sueldo de mercado para su puesto, la organización puede decidir ofrecer un aumento al gerente de programa, pero no al contador.

- **Costo de la vida:** algunas organizaciones ofrecen a todos los empleados el mismo porcentaje de aumento para un año en particular. Esto generalmente está vinculado a la inflación, y la intención es que el puesto de trabajo tenga el mismo poder adquisitivo de un año al siguiente.

Ejemplo: Todos los miembros del personal recibieron un aumento grande el año pasado porque la inflación fue alta. Puesto que la inflación es más baja este año, todos los miembros del personal recibirán el mismo porcentaje de aumento más bajo.

- **Antigüedad en el puesto:** algunas organizaciones vinculan los aumentos de sueldo con el tiempo que el empleado ha trabajado en la organización. Los aumentos designados vendrán después de cumplir ciertos plazos, los cuales pueden ser los mismos o distintos en todos los puestos de trabajo. En algunos países, las leyes regulan esto con un aumento porcentual obligatorio, a menudo pequeño, para puestos designados o para todos los empleados.

Ejemplo: Un chofer ha trabajado en la organización durante seis años y recibió un aumento después de llegar al segundo y al quinto año, pero no recibirá un aumento en el sexto año.

- **Combinación:** a menudo las organizaciones combinan dos o más enfoques de los mencionados antes. Un enfoque es combinar el mercado con la compensación por mérito. Esta combinación recompensa a los empleados con desempeños sólidos y ayuda a

retenerlos, porque los salarios se comparan con los que ofrecen otras organizaciones y, por lo tanto, no son demasiado distintos de los sueldos de los competidores.

- **Ajuste de la escala de sueldos con el paso el tiempo:** con el paso del tiempo, los sueldos mínimo y máximo de una estructura de compensación tendrán que ajustarse. Las siguientes son posibles razones:
  - El gobierno puede establecer nuevos estándares mínimos para los sueldos
  - Los cambios en el mercado laboral afectan los sueldos
  - La inflación puede reducir el poder adquisitivo de un sueldo determinado
  - El costo de la vida puede aumentar

La organización tiene varias opciones para determinar la tasa a la cual aumentan los sueldos. Los organismos gubernamentales pueden publicar estadísticas sobre la inflación y el costo de la vida que se pueden usar como base para los cambios. Las organizaciones de investigación también pueden suministrar información sobre la canasta familiar para mostrar los aumentos del costo de la vida. Se pueden comprar encuestas de sueldo para determinar los cambios en el mercado laboral local.

Independientemente del método escogido para determinar los aumentos de sueldo, tenga en cuenta las siguientes mejores prácticas para compartir información:

- Los sueldos individuales son confidenciales y no se deben compartir.
- La organización puede decidir compartir los rangos de los sueldos. Si se comparten, la organización también debe explicar los criterios usados para fijar los sueldos, los cuales pueden incluir la cantidad de años de experiencia pertinente, la educación o certificación, y el desempeño.
- El método para determinar los aumentos de sueldo debe darse a conocer, de manera que todos los empleados lo comprendan claramente.

ETAPA 8.2.4 – INSTITUIR BENEFICIOS

NOMBRE DE LA ETAPA	INSTITUIR BENEFICIOS
Número de la etapa	8.2.4
Insumos	Estudios de mercado Leyes laborales locales
Productos	Beneficios
Rol en la organización	Gerente o delegado de RR. HH.
Puntos de integración	Jefe de la organización Departamento o Unidad de Finanzas (nómina)
Resumen	El propósito de los beneficios es complementar el sueldo del empleado para satisfacer sus necesidades, y atraer y retener con ello a los empleados. Existen varios tipos de beneficios para los empleados que una organización puede ofrecer. Una clara comunicación de los beneficios disponibles a los empleados garantiza transparencia y uniformidad.

Las siguientes son algunas cosas para recordar cuando se administren los beneficios de los empleados:

- Antes de tomar una decisión sobre los beneficios que debe ofrecer la organización, debe confirmarse si estos son o no deducibles de impuestos. Las organizaciones tienen que determinar qué tipos de beneficios van a ofrecer de conformidad con las leyes locales, la misión y cultura de la organización, y la cultura y el contexto local.
- Comunicar claramente los beneficios para garantizar transparencia y uniformidad.
- Los miembros del personal deben saber claramente qué sucederá con sus beneficios si se desvinculan de la organización. Por ejemplo, deben saber qué sucede si se van de la organización antes de usar todas sus licencias.
- Cabe señalar que algunos donadores no permiten la cobertura de algunos beneficios con sus fondos.
    - Dar cuenta de los beneficios en los presupuestos de los donadores. Cuando discuta un presupuesto de un posible patrocinador es aconsejable hablar de si la partida de compensaciones incluye los beneficios. Si los beneficios están excluidos, esto representa un mayor gasto para la organización. Si los beneficios están incluidos

en la partida de las compensaciones, se recomienda que los sueldos del personal se ofrezcan a un porcentaje por debajo del que aparece en el presupuesto para que esos fondos se puedan usar para pagar beneficios de seguro médico, jubilación u otros. Pida orientación al donador sobre la forma en que esto debe documentarse, ya que las primas probablemente sean pagadas para todo el personal y no para unos cuantos que estén trabajando para este donador.

Los tipos comunes de beneficios que un empleador puede ofrecer incluyen los siguientes:

- **Licencias y días feriados pagados:** Las licencias también incluyen tiempo libre pagado o no pagado por razones de maternidad o paternidad, tiempo de duelo cuando muere un miembro de la familia, tiempo para el servicio militar o para cumplir con un deber cívico.
- **Cobertura médica:** Los beneficios pueden ir desde asignaciones monetarias para gastos médicos hasta un fondo reembolsable. La cobertura de salud varía ampliamente. Algunos beneficios de salud cubren solamente los procedimientos básicos, pero no enfermedades más graves. Algunas organizaciones cubren atención dental y de la vista, además de la cobertura básica de salud. Independientemente del beneficio de salud, asegúrese de definir quién cumple con los requisitos: ¿Solamente el miembro del personal? ¿El cónyuge y los hijos? ¿Otros parientes del miembro?
- **Indemnización por lesiones relacionadas con el trabajo:** Se le puede ofrecer al empleado un porcentaje de su sueldo en caso de sufrir una lesión relacionada con el trabajo.
- **Discapacidad:** En el caso de que el empleado no pueda trabajar por razones de salud, el empleador puede contribuir con una cantidad predeterminada de dinero o el sueldo actual del antiguo empleado.
- **Jubilación:** La organización podría proporcionar un pago definido como un beneficio, el cual especifica la cantidad que será dada en el momento de la jubilación, o bien como una contribución, la cual especifica la cantidad con la que se contribuye a un plan de jubilación. En el caso de una contribución, la cantidad real a ser entregada al empleado en el momento de la jubilación puede variar.
- **Seguro de vida:** Algunas organizaciones ayudan a los empleados a pagar los gastos del funeral de los miembros de la familia; otras le pagan a un beneficiario en el caso de muerte del empleado. Dependiendo de las leyes locales, el seguro de vida no siempre va a un beneficiario designado; puede pasar al patrimonio o a los “sobrevivientes”.

- **Transporte hasta el lugar de trabajo:** Puede adoptar diferentes formas, entre ellas, un servicio de recogida y regreso, especialmente cuando el tema de la seguridad sea importante; puede ser una asignación monetaria o la compra de vales de transporte.
- **Gastos de mudanza:** La organización también puede optar por pagar la mudanza de un empleado actual que se esté reubicando, o de un empleado nuevo que esté aceptando un puesto dentro de la organización en otro lugar.
- **Otros beneficios** pueden ser atención para los dependientes y cuentas para gastos médicos.

ETAPA 8.2.5 – REGISTRO DE HORAS TRABAJADAS

NOMBRE DE LA ETAPA	REGISTRO DE HORAS TRABAJADAS
Número de la etapa	8.2.5
Insumos	Formulario de registro de horas trabajadas
Productos	Hojas de registro de horas trabajadas llenadas y aprobadas de todos los empleados
Rol en la organización	Empleados Supervisores directos Departamento o Unidad de RR. HH.
Puntos de integración	Coordinación entre el Departamento o la Unidad de RR. HH. y todos los supervisores directos
Resumen	El registro de las horas trabajadas es el proceso de compilar información sobre los datos de horas y asistencia de cada empleado. Ayuda a compensar a los empleados de manera exacta y oportuna y demuestra responsabilidad a los donadores al asegurarles que los datos de horas y asistencia de cada empleado reflejan su actividad real.

El registro de horas trabajadas es el proceso de compilar información sobre los datos de horas y asistencia de cada empleado. Ayuda a compensar a los empleados de manera exacta y oportuna y demuestra responsabilidad a los donadores al asegurarles que los datos de horas y asistencia de cada empleado reflejan su actividad real.

La nómina se compone de todos los sueldos, salarios, bonificaciones, beneficios en efectivo y deducciones de los empleados. El Departamento o la Unidad de RR. HH. es responsable de proporcionar información precisa y oportuna sobre horas y asistencia, así como sobre cambios en las condiciones del empleo, tasas de paga, deducciones, etc. El Departamento o la Unidad de Finanzas usarán esta información para preparar los cálculos de la nómina, llevar a cabo la contabilidad de la nómina y desembolsar los sueldos de los empleados.

El registro de horas trabajadas se realiza usando formularios de registro de las horas trabajadas, los cuales al menos deben contener la siguiente información:

- Nombre del empleado (primer nombre y apellido)
- Número de identificación del empleado
- Nombre del departamento o la unidad

- Actividades asignadas durante el período de pago (se pueden usar códigos numéricos para este fin)
- Horas trabajadas por día
- Tiempo libre pagado (por ejemplo, vacaciones o días feriados)
- Firma del empleado y fecha de la firma
- Firma del supervisor directo del empleado y fecha de la firma
- Período durante el cual se realizó la actividad

Cada hoja de horas trabajadas debe cumplir con las siguientes normas:

1. Debe mostrar el resultado de la actividad real del empleado que informa.
2. Todas las horas trabajadas por el empleado y todas las actividades relacionadas con el trabajo en el cual participó el empleado deben informarse en la hoja de registro de las horas trabajadas. El empleado debe especificar las horas trabajadas cada día del período de informe.
3. Si la práctica de la organización es presentar las hojas de registro de las horas trabajadas mediante un sistema manual, la hoja de registro de las horas trabajadas debe hacerse con tinta y el empleado que informa debe firmarla y fecharla.
4. Debe prepararse de manera coherente con el período de pago del empleado, pero no menos de una vez al mes.

Cada empleado debe presentar una hoja de registro de las horas trabajadas por cada período de pago usando el formulario estándar de la organización. La hoja de registro de las horas trabajadas debe enviarse al supervisor directo del empleado para fines de aprobación, y luego el supervisor debe enviarla al Departamento o la Unidad de RR. HH. para preparar la hoja de información de nómina. La preparación de las hojas de registro de horas trabajadas y el proceso de presentación pueden ser manuales o automatizados. En ningún caso se pagará el sueldo a un empleado que no haya presentado una hoja de registro de horas trabajadas.

ETAPA 8.2.6 – GESTIÓN DE NÓMINA

NOMBRE DE LA ETAPA	GESTIÓN DE NÓMINA
Número de la etapa	8.2.6
Insumos	Registro maestro de sueldo de cada empleado Avisos de impuestos Memorandos de RR. HH. (administración)
Productos	Hoja de información de nómina
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH. Jefes de departamentos o unidades Jefe de la organización
Puntos de integración	Todos los jefes de departamentos o de unidades Departamento o Unidad de Finanzas
Resumen	La nómina se compone de todos los sueldos, salarios, bonificaciones, beneficios en efectivo y deducciones de los empleados. La provisión de información precisa y oportuna proveniente de los archivos de personal de los empleados y de los registros maestros de sueldos en una hoja de información de nómina al Departamento o la Unidad de Finanzas es un prerrequisito para el cálculo, la contabilidad y el desembolso de la nómina.

La nómina se compone de todos los sueldos, salarios, bonificaciones, beneficios en efectivo y deducciones de los empleados. El empleador debe retener todos los registros relativos a la nómina. Dichos registros incluyen historiales de sueldos y salarios y todas las deducciones de sueldos y salarios para los períodos estipulados por las leyes y las prácticas comerciales estándares. Tanto el Departamento o la Unidad de RR. HH. como el Departamento o la unidad de Finanzas tienen responsabilidades relacionadas con la administración de la nómina, pero es esencial que los dos departamentos o unidades sean independientes en la ejecución de esas responsabilidades. Debido a la naturaleza delicada y confidencial de la nómina, debe administrarse con debido cuidado y diligencia. Debe haber sólidos controles internos para garantizar la separación de deberes, así como verificaciones y aprobaciones al nivel adecuado de autoridad.

La principal función de RR. HH. en la administración de la nómina es compilar la información necesaria para el cálculo y la contabilidad de la nómina, así como para efectuar el pago. Para que el Departamento o la Unidad de RR. HH. puedan compilar la información necesaria debe mantenerse lo siguiente:

- Archivos de personal (consultar el ***Proceso 8.1)***
- Para cada empleado, se lleva un registro maestro de sueldo que muestra la tasa de paga actual, las provisiones y las deducciones obligatorias y voluntarias.

Usando estas fuentes de información, el Departamento o la Unidad de RR. HH. prepara la hoja de información de nómina para cada período, teniendo en cuenta la siguiente información:

- Nuevos empleados
- Terminaciones de contrato
- Cambios en la situación del empleo
- Cambios en las tasas de paga
- Cambios en las deducciones de los empleados
- Datos de horas trabajadas y asistencia de los empleados

Después de ser verificada y aprobada por el gerente o la persona designada de RR. HH., la hoja de información de nómina se presenta al Departamento o la Unidad de Finanzas para el cálculo y la contabilidad de la nómina y para efectuar el pago. Para obtener más información sobre la función de administración de nómina del Departamento o la Unidad de Finanzas, consulte el capítulo 6: Guía financiera.

PROCESO EMPRESARIAL DE RR. HH 8.3 – GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La gestión del desempeño es el proceso de definir claras expectativas de desempeño y necesidades de desarrollo, y garantizar que los empleados reciban entrenamiento, desarrollo, supervisión y evaluación de manera continua. Este proceso ayuda a los empleados a mantener o mejorar el desempeño y a desarrollar el conocimiento, las habilidades y las actitudes. Responsabiliza a los empleados por su trabajo y conducta y es esencial para el éxito de toda organización. Al igual que sucede con todas las áreas de políticas de personal, deben consultarse las leyes laborales locales antes de diseñar y poner en práctica un sistema de gestión del desempeño (SGD) que garantice el cumplimiento de la ley. Los empleados y sus supervisores directos son colaboradores en la puesta en práctica del SGD, ya que todos trabajan por las mismas metas.

Los siguientes son algunos de los beneficios de un SGD eficaz:

- Prepara a los empleados para el éxito, de modo que puedan trabajar en beneficio de los intereses de la organización
- Proporciona una guía, de manera que los empleados comprendan lo que se espera que logren y las conductas relacionadas con el trabajo que llevarán al logro de las metas
- Proporciona suficiente flexibilidad como para fomentar la creatividad y las fortalezas
- Proporciona suficiente control como para que las personas comprendan lo que la organización está tratando de lograr
- Garantiza la rendición de cuentas tanto de empleados como de supervisores
- Desarrolla las habilidades y la carrera de los empleados
- Garantiza que los empleados se empoderen, motiven y comprometan con desempeñarse al máximo de su potencial
- Aumenta la satisfacción laboral y la moral entre los empleados
- Reduce la rotación de empleados y garantiza la retención de empleados
- Impulsa el éxito de la organización
- Promueve una imagen y una reputación positivas de la organización

La gestión del desempeño debe ser un componente de la descripción del puesto de trabajo de cada puesto de supervisión. Cada supervisor necesita tener las habilidades requeridas para ayudar a los empleados a lograr las normas de desempeño y a crecer profesionalmente. De manera más específica, el papel del supervisor directo en la gestión del desempeño incluye lo siguiente:

- Ayudar a los empleados a establecer objetivos individuales que contribuyan al logro de los planes de su unidad o departamento
- Garantizar que cada miembro del personal tenga una comprensión clara de lo que se espera de él
- Servir de entrenador, consejero y guía al ayudar a los empleados de manera continua en el logro de las metas fijadas
- Trabajar con los empleados para repasar y revisar los planes de desempeño y desarrollo, según sea necesario, cuando cambien las prioridades de la organización
- Ser responsables de ofrecer oportunidades de desarrollo y recursos de conformidad con las prioridades y las necesidades de la organización, y con los planes de crecimiento de los empleados
- Motivar a los empleados a tener éxito recompensando sus logros

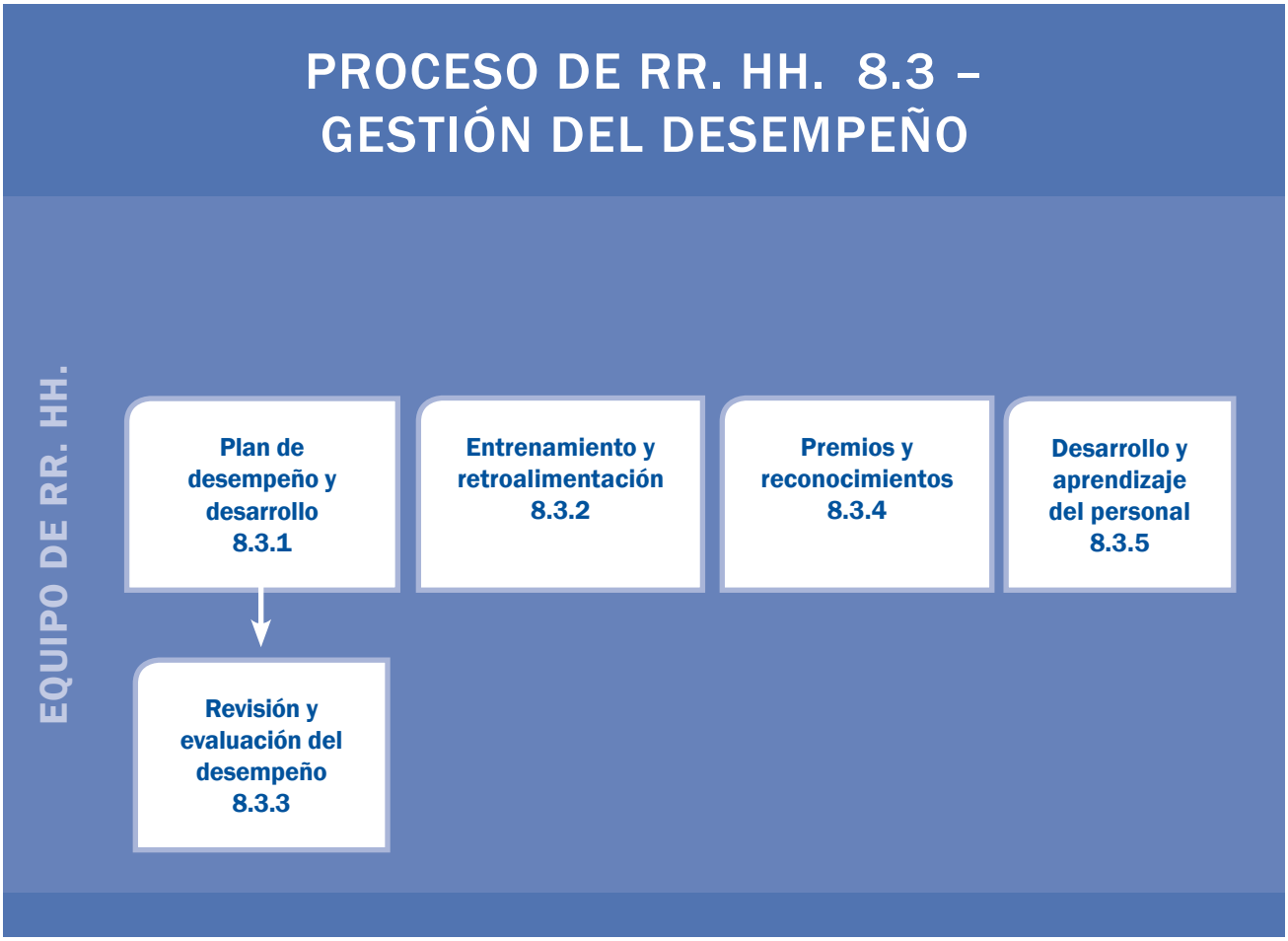
Los empleados son principalmente responsables de la forma en que desempeñan su trabajo. El papel de todos los empleados en la gestión del desempeño incluye lo siguiente:

- Examinar anticipadamente la forma como se relaciona su rol general con los objetivos y los planes de acción de su departamento o unidad.
- Familiarizarse con las conductas que reflejen la misión y los valores de la organización
- Examinar los requisitos de conocimientos y habilidades de su rol y los objetivos de desempeño
- Reflexionar sobre sus logros durante el período de desempeño pasado y definir las fortalezas que pueden fortalecerse aun más
- Reflexionar sobre sus objetivos profesionales y cómo se vinculan con su empleo actual y con las necesidades de la organización
- Ser responsables de cumplir con los compromisos adquiridos
- Ser proactivo para procurar retroalimentación y ayuda de su supervisor, según sea necesario

Para ser eficaz, el sistema de gestión del desempeño debe incluir los siguientes cinco componentes:

1. Plan de desempeño y desarrollo
2. Entrenamiento y retroalimentación
3. Revisión y evaluación del desempeño
4. Premios y reconocimientos
5. Desarrollo y aprendizaje del personal

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 8.3.1 – PLAN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO

NOMBRE DE LA ETAPA	PLAN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO
Número de la etapa	8.3.1
Insumos	Los objetivos estratégicos de la organización, en conjunto con la visión, la misión y las declaraciones de valores. Los objetivos del departamento o la unidad (según corresponda) y los planes de acción anuales Descripción del puesto de trabajo Resultados del desempeño del empleado del período de desempeño anterior Formulario de desempeño, desarrollo y evaluación
Productos	Plan de desempeño y desarrollo del empleado
Rol en la organización	Empleado Supervisor directo
Puntos de integración	Colaboración entre varios departamentos o unidades en el establecimiento de objetivos que contribuyan a lograr metas o resultados comunes
Resumen	El plan de desempeño y desarrollo ayuda al empleado a comprender lo que se debe lograr durante el período de desempeño y cómo los deberes y las responsabilidades deben cumplirse para satisfacer de la mejor forma las necesidades de la organización y sus valores. Este proceso contribuye al éxito de la organización únicamente cuando los planes individuales de desempeño y desarrollo son compatibles con la misión, los valores y los planes de trabajo anuales de la organización.

MIKE SPINGLER/CRS

Socios de CRS trabajan en un proyecto de microfinanzas en Camboya.

La planificación del desempeño y desarrollo es un esfuerzo colaborador entre los empleados y sus supervisores, ya que ambos son responsables de los resultados finales. El plan de desempeño y desarrollo enumera los objetivos de desempeño y desarrollo para cada período de desempeño. Aclara las expectativas y establece las normas para

- que los *resultados* se logren,
- el *conocimiento* y *las habilidades* se adquieran o mejoren, y
- la *conducta* se ajuste mejor a la responsabilidad del trabajo específico y el entorno de trabajo.

Objetivos de desempeño

Los objetivos de desempeño definen los resultados específicos que un empleado tiene que lograr durante cada ciclo de desempeño. La base de los objetivos de desempeño individuales son los objetivos estratégicos de la organización, junto con su visión, misión y valores. Estos impulsan los objetivos del departamento o la unidad (según corresponda) y los planes de acción anuales. Los objetivos de desempeño de cada empleado deben contribuir a esos planes.

Los objetivos de desempeño son diferentes de los deberes y las responsabilidades del empleado bosquejados en su descripción de puesto de trabajo (consultar el ***Proceso 8.1***). La descripción de puesto de trabajo proporciona una perspectiva general de la función del empleado, mientras que los objetivos de desempeño se concentran en las prioridades de cada ciclo de desempeño. Como tales, se centran en los resultados finales del ciclo de desempeño particular y no en las actividades detalladas de cada día.

Objetivos de desarrollo

Los objetivos de desarrollo definen el conocimiento, las habilidades y actitudes que un empleado necesita para cumplir con los requisitos de un trabajo específico y lograr sus objetivos anuales de desempeño. También se pueden centrar en el conocimiento, las habilidades y las actitudes que el empleado necesita adquirir para alcanzar sus futuras metas profesionales. Como tales, a veces se definen como objetivos de aprendizaje. La ***Etapa 8.3.5*** ofrece más información sobre cómo gestionar el proceso de desarrollo y aprendizaje del personal.

El período estándar de desempeño es generalmente un año, y coincide con el período de presentación de informes anuales de la organización. Para los empleados que se incorporan a la organización, o que reciben una nueva asignación de trabajo durante el período de desempeño, se pueden establecer planes de desempeño y desarrollo para un período más corto que el período estándar de desempeño.

Tanto el empleado como su supervisor directo firman el plan de desempeño y desarrollo para el período definido y ese plan debe conservarse en el archivo de personal del empleado. Se repasa durante sesiones o reuniones de entrenamiento formales o con la frecuencia necesaria. Por ejemplo, los cambios en las prioridades de la organización o un cambio en el alcance de las responsabilidades del empleado pueden producir cambios en los planes de desempeño y desarrollo de los empleados. Este plan también sirve de base para la revisión y evaluación del desempeño del empleado al final del período de desempeño.

Las mejores prácticas muestran que no es eficaz esperar que los empleados fijen más de cuatro o cinco objetivos de desempeño, y más de dos o tres

áreas de desarrollo en las cuales enfocarse durante un ciclo de desempeño. Generalmente, el logro de los objetivos de desarrollo requiere un período largo, por lo que las fechas límite deben fijarse con cuidado. El desarrollo requiere aprendizaje y el aprendizaje toma tiempo.

Para elaborar planes de desempeño y desarrollo, los empleados y sus supervisores directos deben analizar y fijar objetivos de desempeño y desarrollo tomando en cuenta lo siguiente:

- La misión y los valores de la organización
- Objetivos anuales y planes de acción del departamento o la unidad
- Responsabilidades de trabajo indicadas en la descripción del puesto de trabajo
- Conocimiento y habilidades requeridos para llevar a cabo el trabajo
- Conductas que reflejen los valores y principios de la organización
- Resultados de desempeño del empleado del ciclo de desempeño anterior (consultar la ***Etapa 8.3.3***)
- Las metas profesionales del empleado en comparación con las necesidades de la organización
- Los recursos y las oportunidades disponibles para el desarrollo y el aprendizaje dentro de la organización

Puesto que los objetivos de desempeño y desarrollo se centran en los resultados finales, la mejor forma de definirlos es de una manera cuantificable en la medida de lo posible. Esto facilita la medición de los resultados al final del ciclo de desempeño. Los empleados y supervisores deben considerar cómo expresará el empleado los objetivos declarados y cómo evaluará el supervisor el logro en relación con esos objetivos. En otras palabras, los objetivos tienen que especificar expectativas claras con indicadores a usarse cuando se evalúe el desempeño.

Los objetivos de desempeño y desarrollo son más eficaces cuando las expectativas son SMART:

S	**Específico (Specific)**	Ayuda al empleado a comprender exactamente lo que se espera
M	**Medible (Measurable)**	Ayuda al empleado y al supervisor a darse cuenta de cuándo se logran las expectativas
A	**Alcanzable (Achievable)**	Las expectativas deben ser realistas
R	**Orientados a resultados (Result-oriented)**	Las expectativas deben concentrarse en los resultados finales
T	**Tiempo definido (Time-bound)**	Las fechas límite deben identificarse cuando corresponda

A continuación, se presenta un ejemplo de un objetivo de desempeño:

> “Para finales de marzo, se realizan <número> sesiones de capacitación para <número> participantes en <asunto/sector/tema> dentro de las limitaciones del presupuesto, y los participantes las evalúan como exitosas”.

El objetivo de desempeño mencionado antes se centra en resultados e involucra mediciones numéricas: margen de tiempo (fechas límite, fechas), costo (limitaciones de presupuesto) y cantidad (cuántas). También incluye un indicador de la calidad (satisfacción del cliente)[9].

A continuación, se presenta un ejemplo de un objetivo de desarrollo (aprendizaje):

> “Para el final del período de desempeño, mejorar la capacidad de equilibrar múltiples funciones y tareas. Leer un libro sobre administración del tiempo, hacer un curso en línea sobre cómo establecer prioridades claras y trabajar con un mentor para desarrollar esas habilidades. El porcentaje de trabajo terminado a tiempo aumentará de XX a XX dentro del año de desempeño”.

El objetivo de desempeño citado antes se centra en los resultados (equilibrar varias tareas) e involucra mediciones específicas: acciones (libro, curso, mentor) que son alcanzables y tienen un tiempo definido (mejoramiento porcentual dentro del período establecido por el empleado y el supervisor).

9 Gupta, D, Gupta, M, y Gurnani, H. C. (2006). Are standards standard? Integration of goals & performance management. Obtenido en http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html

ETAPA 8.3.2 – ENTRENAMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	ENTRENAMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN
Número de la etapa	8.3.2
Insumos	Descripción del puesto de trabajo Plan del desempeño y desarrollo del empleado Aportes de los colegas del empleado y otras partes interesadas
Productos	Fechas documentadas de sesiones formales de entrenamiento realizadas en relación con el plan de desempeño y desarrollo del empleado Plan de desempeño y desarrollo modificado, según sea necesario
Rol en la organización	Empleado Supervisor directo
Puntos de integración	Los supervisores directos deben solicitar comentarios sobre el desempeño del empleado a quienes tienen relaciones de trabajo regulares y directas con el empleado, ya sea dentro o fuera del departamento o unidad del empleado. Dependiendo del rol del empleado, los comentarios pueden solicitarse a las partes interesadas externas, como socios, beneficiarios o proveedores.
Resumen	El proceso de entrenamiento y retroalimentación es esencial en la administración, pues respalda el desempeño y el desarrollo personal a través de un diálogo abierto y genuino entre el supervisor directo y el empleado. Este proceso brinda oportunidades de supervisar los planes de desempeño y desarrollo de los empleados, fortalece el buen desempeño, identifica posibles problemas de desempeño y examina cómo se aplica el aprendizaje al trabajo.

Entrenar es la actividad que realiza una persona para ayudar a otra a desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes. El proceso de entrenamiento proporciona a los empleados y a sus supervisores la oportunidad de hacer lo siguiente:

- Reflexionar sobre la satisfacción general en el puesto de trabajo, el desempeño, el desarrollo y las relaciones
- Fortalecer el buen desempeño y las relaciones
- Abordar el desempeño y las relaciones inadecuadas
- Examinar cómo se aplica el aprendizaje al trabajo

Retroalimentar es suministrar información estructurada a una persona sobre el impacto de sus acciones o conducta. Es el proceso a través del cual se comunica lo que se experimenta, observa, piensa y cree sobre algunos aspectos del desempeño

del empleado. En este proceso participan activamente tanto la persona que entrega como la que recibe la retroalimentación.

Los beneficios de un proceso eficaz de entrenamiento y retroalimentación incluyen los siguientes:

- Mejor desempeño
- Mejor entorno y relaciones laborales
- Mayor satisfacción en el puesto de trabajo
- Mejor retención de los empleados

Para que sea eficaz, el entrenamiento y la retroalimentación deben tener en cuenta varios factores de diversidad, como la cultura, la religión, la etnia, etc. Los supervisores directos deben usar el proceso de entrenamiento para ayudar a los empleados a hacer bien su trabajo. Al reconocer las fortalezas del empleado, en lugar de centrarse por completo en las áreas que hay que mejorar, los supervisores directos mantienen la autoestima de los empleados.

El proceso de entrenamiento y retroalimentación debe ser continuo durante todo el período de desempeño. El entrenamiento y al retroalimentación continuos normalmente se centran en cómo desempeñan los empleados sus actividades diarias y cómo se comportan en sus interacciones con los demás. Este proceso continuo garantiza que el empleado no se sorprenda cuando llegue el momento de revisar y evaluar su desempeño al final del período de desempeño.

Además del proceso continuo de entrenamiento y retroalimentación, las organizaciones también deben exigir dos o tres sesiones formales de entrenamiento en momentos definidos durante el período de desempeño. Las sesiones formales de entrenamiento se usan para vigilar y analizar el progreso global de los planes de desempeño y desarrollo y reflexionar sobre las relaciones entre el empleado y los supervisores directos, así como también entre el empleado y otros colegas y partes interesadas. También ofrecen la oportunidad de revisar los planes de desempeño y desarrollo, si es necesario, sobre la base de las necesidades y prioridades de la organización, y el progreso y las capacidades individuales.

El supervisor directo usa además el proceso de entrenamiento y retroalimentación para proceder con el desarrollo de un plan de mejoramiento en los casos que un empleado no logra desempeñarse conforme a lo esperado o no cumple con las normas de conducta. Para conocer los detalles del plan de mejoramiento del desempeño, consulte la ***Etapa 8.3.3.***

Para conocer ideas prácticas sobre cómo hacer y recibir retroalimentación eficazmente, consulte el *Apéndice D: Intercambio de retroalimentación.*

ETAPA 8.3.3 – REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DE LA ETAPA	REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
Número de la etapa	8.3.3
Insumos	Plan de desempeño y desarrollo del empleado (formulario de desempeño, desarrollo y evaluación) Aportes de los colegas del empleado y otras partes interesadas
Productos	Resultados de desempeño Calificaciones de desempeño Plan de mejoramiento del desempeño
Rol en la organización	Empleado Supervisor directo Supervisor del siguiente nivel
Puntos de integración	Comunicación entre todos los supervisores de la organización sobre el significado y uso de las calificaciones de desempeño para que se apliquen de manera uniforme y los empleados sean calificados justa y equitativamente.
Resumen	El proceso de revisión y evaluación del desempeño determina los resultados de desempeño individuales, los cuales deben usarse para celebrar los logros, reconocer el desarrollo profesional e identificar fortalezas, así como oportunidades para mejorar. En general, se usa para motivar al personal para que mejore el desempeño individual y contribuya así de manera significativa a la excelencia de la organización.

La revisión y evaluación del desempeño es un proceso formal a través del cual el desempeño laboral del empleado se revisa y evalúa al final del período de desempeño. Este proceso se usa para determinar los resultados de desempeño en relación con los objetivos de desempeño y desarrollo establecidos al principio del período de desempeño. Generalmente, es una conversación entre un supervisor directo y un empleado. En muchas organizaciones se recopilan comentarios adicionales de diferentes maneras por parte de los colegas del empleado (p. ej., subordinados, gerente del siguiente nivel o compañeros de trabajo) y otras partes interesadas (p. ej., socios, beneficiarios o proveedores). El propósito es identificar las fortalezas y las oportunidades de mejoramiento y desarrollo.

Cuando la revisión y evaluación del desempeño produce un mejor resultado es cuando se orienta al futuro y no al pasado, es decir, cuando se trata de mejorar y no de culpar. Debe reconocer los logros del empleado y ayudarle a desempeñarse más satisfactoriamente en el nuevo ciclo de desempeño.

Algunas organizaciones pueden optar por aplicar la revisión y evaluación del desempeño únicamente a empleados que hayan estado en la organización, como mínimo, tres a seis meses. Muchas veces, durante los meses iniciales en el trabajo, el empleado está a prueba o todavía está en la fase de adquirir los conocimientos y las habilidades específicos del puesto. Además, el empleado todavía está aprendiendo la cultura, la misión, la visión y los valores de la organización. Por supuesto, es esencial realizar sesiones de entrenamiento respecto del desempeño durante este período inicial.

Si un empleado cambia de puesto o de supervisor durante el período de desempeño, todos los supervisores deben revisar y evaluar su desempeño para el período completo y llegar a un acuerdo sobre los resultados finales del desempeño.

Calificaciones de desempeño

Para hacer una evaluación objetiva y justa del desempeño de cada empleado, se recomienda encarecidamente que las organizaciones usen calificaciones de desempeño. Estas son medidas claramente definidas de normas o criterios de un desempeño satisfactorio. Las calificaciones de desempeño deben comunicarse a todos los empleados, y todos los supervisores deben usarlas de manera uniforme en la revisión y evaluación del desempeño. Las organizaciones normalmente establecen de tres a cinco calificaciones de desempeño. (Consulte el *Apéndice F: Muestra de calificaciones de desempeño,* para ver un ejemplo).

Siempre que un empleado y su supervisor directo tengan diferentes puntos de vista con respecto a los resultados de desempeño de un empleado, debe consultarse al supervisor del siguiente nivel para que haga más aportes y tome la decisión final sobre la calificación de desempeño del empleado.

Los resultados y las calificaciones de desempeño deben documentarse y mantenerse en los archivos de personal del empleado de manera confidencial. (Consulte el ***Proceso 8.1***).

Uso de los resultados de desempeño

Los resultados de desempeño se usan para lo siguiente:

- Determinar los resultados de los premios, es decir, los premios al personal y los aumentos de sueldo basados en el desempeño, tales como aumentos por mérito o bonificaciones por el trabajo actual (consulte el ***Proceso 8.2***)
- Ascender a un empleado a otro puesto de trabajo

- Identificar las necesidades de desarrollo y aprendizaje del personal (consulte la ***Etapa 8.3.5***: Desarrollo y aprendizaje del personal, para conocer más detalles)
- Identificar a los empleados con desempeño deficiente, los cuales pueden requerir entrenamiento, ayuda de mentores, o aprender formas de mejorar el desempeño o las normas de conducta que no se están cumpliendo
- Tomar decisiones para terminar el contrato de los empleados que no cumplen con las normas de desempeño o conducta después de haber recibido entrenamiento, ayuda de mentores u oportunidades de aprendizaje (consulte el *Apéndice E: Lista de verificación sobre terminación por desempeño insatisfactorio,* la cual puede ser usada por los supervisores directos para garantizar que se hayan tomado medidas adecuadas antes de tomar una decisión final de dar por terminado el contrato de un empleado)

Plan de mejoramiento del desempeño

Cuando los resultados del desempeño muestran que un empleado puede requerir algún tipo de entrenamiento, ayuda de mentores o aprendizaje para mejorar el desempeño o cumplir con las normas de conducta, el supervisor directo puede proceder con el plan de desarrollo de mejoramiento del desempeño. Este plan se elabora después de un análisis constructivo entre el supervisor directo y el empleado sobre las deficiencias en el desempeño. Documenta áreas específicas a mejorar y describe las medidas que se tomarán para mejorar o adquirir el conocimiento, las habilidades y las actitudes necesarias. Este plan se puede preparar en cualquier momento durante el período de desempeño sobre la base de una supervisión y entrenamiento continuos, no solo como resultado de la revisión y evaluación del desempeño anual. El plan debe abarcar un período de no más de tres a seis meses, durante el cual el supervisor ayudará al empleado a lograr las metas establecidas.

Si el empleado continúa faltando a las normas de desempeño, el supervisor puede tomar medidas para proceder con la terminación del contrato de empleo. Esta medida debe considerarse únicamente después de que todas las opciones de mejoramiento del desempeño se hayan explorado. Deben consultarse las leyes locales para garantizar que todas las medidas que se tomen cumplan con los requisitos legales.

DAVID SNYDER PARA CRS

Trabajando por medio del socio local Cáritas Bangladesh, CRS ha brindado apoyo a quienes perdieron todo tras el ciclón Sidr, que azotó al país en el 2007.

ETAPA 8.3.4 – PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

NOMBRE DE LA ETAPA	PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS
Número de la etapa	8.3.4
Insumos	Supervisión del desempeño del empleado Resultados de desempeño
Productos	N/A
Rol en la organización	Empleados Supervisores directos Gerentes de departamentos o unidades Jefe de la organización
Puntos de integración	La comunicación entre todo el personal de la organización es esencial para tener una comprensión clara de cómo se recompensa y reconoce el desempeño individual y en equipo
Resumen	Los programas de premios y reconocimiento se usan para recompensar y reconocer a los empleados por sus esfuerzos y logros excepcionales en el desempeño en sus unidades y en la organización de conformidad con la misión y los valores de la organización. Establece un entorno en el cual los empleados se sienten valorados. Motiva no solo a aquellos empleados recompensados, sino que también a otros, a lograr una mejor calidad en el trabajo y una mayor productividad. También da como resultado una mayor lealtad del empleado hacia la organización.

Los programas de premios y reconocimiento están diseñados para reconocer a las personas y a los equipos por sus resultados de desempeño. Este programa tiene por objetivo recompensar y reconocer a los empleados por sus esfuerzos y logros excepcionales en el desempeño en sus unidades y en la organización de conformidad con la misión y los valores de la organización. El programa de premios y reconocimiento crea un entorno en el cual los empleados se sienten valorados. Motiva no solo a aquellos empleados recompensados, sino que también a otros, a lograr una mejor calidad en el trabajo y una mayor productividad. También fomenta la excelencia en la organización, y da como resultado una mayor retención de empleados y una mayor lealtad del empleado hacia la organización.

Para ser eficaz, el programa de premios y reconocimiento debe contar con el apoyo de todos los niveles de la organización. Los premios y reconocimientos deben distribuirse de manera justa y uniforme, y deben recompensarse varios tipos de logros. No deben utilizarse como sustitutos de un plan competitivo de sueldos, suministros, servicios de apoyo o actividades de desarrollo y aprendizaje.

El proceso de premiar y reconocer los logros del personal debe documentarse y comunicarse a todo el personal. Esto garantiza transparencia y un tratamiento justo y uniforme de todo el personal. Este proceso definirá las normas de desempeño que son premiadas y cuándo, los tipos de premios y mecanismos de reconocimiento que se usarán en la organización, y la forma en que se determinarán y comunicarán los premios y reconocimientos (p. ej., quién puede nominar a quién, quién aprueba, quién comunica y cómo). Recibir un tipo de premio no debe excluir a un empleado de recibir otros tipos de premios también.

Tipos de premios y reconocimiento

- Retroalimentación positiva continua: Proveer retroalimentación específica, descriptiva y positiva para alabar al personal por su buen trabajo es una herramienta probada y eficaz de gestión del desempeño.
- Paga por desempeño: Consulte el ***Proceso 8.2***.
- Reconocimiento por antigüedad de servicio: Los hitos de antigüedad en el servicio (p. ej., 5 años de servicio, 10 años de servicio, etc.). reconocen la dedicación y las contribuciones de los empleados.
- Ascenso y avance profesional: Los ascensos son una forma de reconocer el trabajo excepcional de los empleados que han demostrado que pueden asumir mayores responsabilidades. (Consulte el ***Proceso 8.1***).
- Premios espontáneos: El factor más importante que distingue a este tipo de premio de los demás es que se otorga poco tiempo después de que ocurre el logro, con el fin de hacer un reconocimiento oportuno por un único logro excepcional más allá de los deberes normales.

Al definir los tipos de premios, las organizaciones deben considerar tanto premios monetarios como no monetarios. Aunque los premios monetarios son importantes, los empleados valoran también los reconocimientos no monetarios. Cuando se otorgan premios monetarios, deben definirse claramente junto con los límites de dinero en efectivo.

Diseño

Al diseñar un programa de premios y reconocimiento, las organizaciones consideran los siguientes factores:

- Contexto cultural: ¿Cuál es la manera culturalmente adecuada de reconocer los logros de una persona?
- Normas locales de valorización: ¿Cuál es el valor mínimo en dinero que se considera adecuado en un contexto determinado?

- Costumbres y religión: Pueden determinar los tipos de premios, quién puede otorgar premios y cómo y quién entrega los premios (p. ej., una ceremonia de premios, un boletín de la organización, un memorando a todo el personal, un anuncio en el tablón de anuncios).
- Misión, objetivos y cultura de la organización: ¿Cuáles son las normas de excelencia de la organización que se premian?
- Trabajo en equipo: Cuando el trabajo en equipo es un elemento crucial para el desempeño satisfactorio de un empleado, se considera una mezcla de premios individuales y para el equipo.
- Tiempo: Algunos tipos de premios podrían distribuirse a intervalos de tiempo definidos; otros podrían no estar vinculados con ningún momento específico del ciclo de desempeño y otorgarse cuando surge la necesidad.

Es beneficioso solicitar los aportes de los empleados para el diseño de un programa de premios y reconocimiento a través de encuestas, grupos de interés específicos o reuniones de grupo. Esto garantizará que el programa sea significativo para ellos y logre sus objetivos.

ETAPA 8.3.5 – DESARROLLO Y APRENDIZAJE DEL PERSONAL

NOMBRE DE LA ETAPA	DESARROLLO Y APRENDIZAJE DEL PERSONAL
Número de la etapa	8.3.5
Insumos	Resultados de desempeño Calificaciones del desempeño Hallazgos de auditorías Evaluación de las necesidades de aprendizaje Análisis de las brechas de desempeño Presupuesto para el desarrollo y aprendizaje del personal* *No se necesita un presupuesto especial para todos los tipos de desarrollo y aprendizaje del personal. Esta etapa proporciona recomendaciones sobre el desarrollo y las actividades de aprendizaje del personal que no requieren la asignación de fondos especialmente.
Productos	Plan de desarrollo y aprendizaje del personal
Rol en la organización	Empleados Supervisores directos Jefes de departamentos o unidades Gerente o persona designada de RR. HH.
Puntos de integración	Colaboración entre los supervisores directos de diferentes departamentos o unidades para garantizar el desarrollo del personal y los recursos para el aprendizaje, tanto humanos como materiales, cuando una necesidad de desarrollo y aprendizaje se puede abordar internamente en la organización.
Resumen	El desarrollo y el aprendizaje del personal son componentes del sistema de gestión del desempeño que se ocupan de diferentes actividades que tienen por objetivo respaldar al personal en el logro de las expectativas de desempeño y el crecimiento profesional. También respalda a la organización en la preparación, a través del tiempo, de las personas que ocuparán nuevos puestos de trabajo en el futuro. Supervisar y evaluar el desarrollo y el aprendizaje del personal es importante para determinar si el aprendizaje adquirido ha sido aplicado en el trabajo y para garantizar que las necesidades identificadas se satisfagan y los objetivos de desarrollo (aprendizaje) se hayan logrado. Cuando se administra de manera eficaz, el desarrollo y el aprendizaje del personal contribuyen a formar, mantener y expandir la memoria institucional.

El desarrollo y el aprendizaje del personal engloban diferentes actividades que tienen por objetivo respaldar al personal en el logro de las expectativas de desempeño y el crecimiento profesional. Las organizaciones son más

proclives a respaldar las actividades de desarrollo y aprendizaje del personal cuando las necesidades y metas individuales están en línea con las de la organización. Cuando el desarrollo y el aprendizaje del personal abordan una necesidad de mejoramiento del desempeño, el objetivo es cerrar las brechas que existen en el desempeño. Las brechas en el desempeño se pueden clasificar en actuales o posibles. Las brechas actuales exigen que se aborde la necesidad de la organización de invertir en un miembro del personal con el propósito de mejorar el desempeño y el desarrollo, y contribuir más eficazmente a lograr un alto desempeño en la organización. Las brechas posibles exigen que se aborde la necesidad de la organización de invertir en un miembro del personal con el propósito de que ese miembro sea asignado a un nuevo puesto de trabajo (p. ej., en casos de ascenso o sucesión).

Debido a que el desarrollo y el aprendizaje del personal tienen un impacto importante en el éxito de la organización, los supervisores y empleados son igualmente responsables de su eficacia. Los supervisores deben brindar al personal oportunidades y recursos para aprender y crecer, supervisar los resultados y garantizar que existan sistemas para capturar, compartir y difundir el conocimiento. Los empleados, incluidos los supervisores, deben tomar la iniciativa y la responsabilidad por su propio desarrollo y crecimiento profesional, aprovechar las oportunidades de desarrollo y aprendizaje que mejor satisfagan las necesidades de la organización, aplicar eficazmente el conocimiento y las habilidades adquiridos y ser responsables de contribuir a la memoria institucional.

Para que el desarrollo y el aprendizaje del personal sean eficaces y eficientes, las organizaciones deben garantizar lo siguiente:

- El desarrollo y el aprendizaje del personal sean accesibles a todos los empleados, independientemente de su puesto de trabajo, jerarquía, edad, etc.
- Al proporcionar oportunidades de desarrollo y aprendizaje al personal, la responsabilidad por el retorno sobre la inversión y el mejor desempeño se convierten en responsabilidad de todos.
- Se establecen sistemas para garantizar que los empleados permanezcan en la organización por cierto período (definido por la organización) después de que la organización auspicia o financia una oportunidad de aprendizaje o desarrollo.
- El desarrollo y el aprendizaje del personal requieren tiempo y no deben simplemente incluirse a la fuerza en un calendario de trabajo atareado. Debe respetarse el tiempo necesario, y los miembros del personal deben acomodar el tiempo necesario en sus calendarios de trabajo normales con la aprobación de sus supervisores directos.

Se debe seguir un proceso sistemático si una organización desea implementar un sistema eficaz de desarrollo y aprendizaje del personal. Los componentes cruciales de dicho proceso son los siguientes:

- Definir las necesidades de desarrollo y aprendizaje del personal
- Definir las causas de fondo de la brecha de desempeño
- Igualar las necesidades con una solución adecuada de desarrollo y aprendizaje
- Supervisar y evaluar el desarrollo y el aprendizaje del personal
- Establecer un sistema para construir, mantener y compartir la memoria institucional

Se recomienda a las organizaciones que usen este proceso para elaborar un plan de desarrollo y aprendizaje al inicio de cada año a informar. El gerente o la persona designada de RR. HH. deben compilar y actualizar este plan, según sea necesario. Dicho plan contendrá información como el tipo de actividades de desarrollo y aprendizaje que deben ponerse en práctica, quién debe hacerlo, cuándo debe hacerse y cómo, los fondos necesarios, si los hubiera, y las personas responsables de ayudar o proporcionar las actividades.

Definir las necesidades de desarrollo y aprendizaje del personal

Se utilizan los siguientes métodos para ayudar a los supervisores y al personal a identificar brechas entre el conocimiento, las habilidades y las actitudes actuales y los requeridos (es decir, necesidades de desarrollo y aprendizaje del personal):

- Revisión y evaluación del desempeño (consultar la ***Etapa 8.3.3***)
- Hallazgos de auditorías
- Evaluación de las necesidades de aprendizaje

Definir las causas de fondo de la brecha de desempeño

Una vez que se identifica una brecha en el desempeño, no es aconsejable lanzarse de inmediato a definir las actividades de desarrollo y aprendizaje a ser puestas en práctica. Es esencial analizar primero las causas de fondo o los problemas subyacentes de la brecha, ya que no todas las brechas de desempeño podrían ser el resultado de una falta de conocimiento, habilidades y actitudes adecuados. No todas las brechas tienen que ser abordadas mediante actividades de desarrollo y aprendizaje del personal. Las siguientes son ejemplos de esas brechas:

- Una mala combinación del talento de una persona con el trabajo (¿se puede trasladar al miembro a otro puesto de trabajo para el cual sus conocimientos, habilidades y actitudes se ajusten mejor?)

- Falta de claridad con respecto al proceso comercial (¿se puede aclarar o simplificar el proceso comercial?) ¿Existe la necesidad de desarrollar una herramienta para ayudar en ese proceso?)
- No proporcionar al personal los recursos necesarios para desempeñar bien el trabajo (¿tiene el miembro del personal acceso a equipos o a programas informáticos adecuados?) ¿Hay otros recursos que ayudarían al miembro del personal?)
- Falta de una clara distribución de roles y responsabilidades (¿se quejan los miembros del personal de que ciertos roles no se toman en cuenta?)

Esta etapa normalmente se denomina *análisis de la brecha de desempeño.* Los supervisores lo usan para determinar si el desarrollo y el aprendizaje del personal son la solución a las brechas de desempeño identificadas, o si deben tomarse otras medidas para abordar el problema.

Igualar las necesidades con una solución adecuada de desarrollo y aprendizaje

Si el análisis de la brecha de desempeño lleva a la conclusión de que la brecha es el resultado de falta de conocimiento, habilidades o actitudes adecuados, debe prestarse mucha atención a la selección de la solución de desarrollo y aprendizaje adecuada. Un supervisor directo y un empleado pueden analizar y escoger de entre muchas opciones, incluidas las siguientes:

- Estudio por cuenta propia
- Entrenamiento y ayuda de mentores en el trabajo
- Aprendizaje por observación de un puesto: observar las actividades diarias de otro empleado
- Rotación del trabajo: desempeñar un puesto distinto del mismo nivel
- Desempeñarse como miembro de un comité
- Asistir a reuniones y congresos
- Recorridos de estudio (visitas de intercambio)
- Sesiones de capacitación

La capacitación formal no es la respuesta a todo, y no todas las actividades de desarrollo y aprendizaje requieren recursos adicionales a los asignados en el presupuesto a los sueldos y actividades normales de la unidad o el proyecto. La falta de presupuesto no debe ser una limitación para satisfacer necesidades esenciales de aprendizaje. Por el contrario, debe desafiar tanto a la gerencia como al personal a ser más creativos para que el aprendizaje sea un proceso continuo usando los recursos disponibles y las diferentes opciones definidas antes. Desde luego, el desarrollo y el aprendizaje del personal son una inversión y se debe tener en cuenta su impacto a corto y largo plazo.

Cuando el desarrollo y el aprendizaje del personal requieren financiamiento, como en el caso de asistir a un congreso, ir a un recorrido de estudio o participar en un curso de capacitación, debe haber un proceso transparente para asignar estos fondos. Este proceso establece los criterios para el tipo de oportunidades de aprendizaje patrocinadas y los topes de gastos. Se podría requerir que los empleados presenten una solicitud formal para acceder a fondos de desarrollo y aprendizaje del personal y que justifiquen sus necesidades. Aclara los factores de selección y establece requisitos de permanencia del empleado auspiciado en la organización por un mínimo de tiempo. El proceso define, además, cómo se solicitan, se aprueban y se da cuenta de los fondos. Se puede especificar un requisito de devolución de fondos si el empleado auspiciado se va de la organización antes del vencimiento del tiempo requerido.

Supervisar y evaluar el desarrollo y el aprendizaje del personal

Este proceso proporciona pruebas al supervisor directo de que las necesidades identificadas fueron satisfechas y de que los objetivos de desarrollo o aprendizaje fueron logrados. También ayuda a la organización a evaluar el retorno sobre la inversión. La organización ha invertido recursos (humanos, materiales y financieros) para mejorar los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los empleados. Para el beneficio de la organización, los empleados deben llevar las habilidades y los conocimientos nuevos o mejorados al lugar de trabajo.

Debido a que lleva tiempo que el desarrollo rinda frutos, no es suficiente evaluar los conocimientos y las habilidades adquiridas al final de la actividad de aprendizaje. Las organizaciones también deben evaluar si la persona aplicó el aprendizaje en su trabajo. El proceso de revisión y evaluación del desempeño y el proceso de entrenamiento y retroalimentación descritos en la ***Etapa 8.3.2*** y la ***Etapa 8.3.3*** ayudarán a la organización en esta tarea. Estos contribuyen a definir qué cambios se produjeron como resultado del aprendizaje: ¿Está el empleado desempeñándose a los estándares previstos? ¿Se comporta de acuerdo con los valores de la organización? ¿De qué manera el desempeño del empleado afecta el logro del plan estratégico y el plan anual de la organización?

A fin de que la aplicación del aprendizaje sea eficaz, deben darse las siguientes condiciones:

- A los empleados se les da la oportunidad y el tiempo para probar los nuevos aprendizajes y habilidades en el trabajo.
- La creatividad y la innovación no son castigadas.
- Se proporcionan recursos, como equipos y acceso a Internet.

RICK D'ELIA PARA CRS

Es frecuente que las familias y miembros de la comunidad unan sus fuerzas para completar con rapidez tareas necesarias en las granjas de los demás.

- Los gerentes se aseguran de que todo el equipo entienda la necesidad de compartir los conocimientos y los beneficios de hacerlo.

Establecimiento de un sistema para construir, mantener y compartir la memoria institucional

Por último, las organizaciones deben establecer sistemas para construir, mantener y compartir la memoria institucional. La memoria institucional es el conjunto colectivo de información y experiencia de la organización. El conocimiento es un activo que debe ser capturado, preservado y usado por la organización. Esto garantizará que la inversión en el desarrollo y el aprendizaje de los miembros del personal no se pierdan cuando ellos dejen la organización, y ayudará a que la organización opere exitosamente en el futuro.

Los sistemas y los mecanismos que contribuyen a construir, mantener y compartir la memoria institucional incluyen los siguientes:

- Carpetas (en papel o electrónicas) con materiales y documentos recibidos en diversos eventos de aprendizaje, disponibles para todo el personal.
- Comunidades de práctica.
- Dar parte a los colegas o hacer una presentación sobre el propósito y los puntos clave de aprendizaje que son relevantes para los demás después de que un miembro asista a un evento de aprendizaje.
- Documentar los puntos clave de aprendizaje en un informe.
- Escribir un estudio de caso.
- Preparar un informe de viaje que haga referencia a los puntos de aprendizaje más relevantes para el trabajo del empleado, o las ideas que el empleado quisiera implementar.

PROCESO EMPRESARIAL DE RR. HH. 8.4 – RELACIÓN CON LOS EMPLEADOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La relación con los empleados es un área de RR. HH. que se concentra en mejorar la relación entre el empleador y el empleado y en dar a este último la oportunidad de que se comunique abiertamente. Las organizaciones son responsables de garantizar que el lugar de trabajo sea un entorno positivo y justo. Por lo tanto, deben instituir mecanismos para que los empleados expresen sus necesidades y para garantizar que sus derechos estén protegidos. Al asegurarse de que se implementen prácticas para la relación con los empleados, la organización puede tratar de una manera más proactiva y expedita los problemas difíciles del entorno laboral, como quejas, baja moral y malas relaciones entre los miembros del personal.

Una política por sí sola no crea un entorno de trabajo positivo o justo; el hecho de comunicar la política y hacerla cumplir garantiza conductas de alto nivel. Después de comunicar el código de conducta a los empleados, obtenga un ejemplar firmado de cada empleado en el momento de la contratación y guárdelo en el archivo de personal del empleado. Todos los informes de infracción al código de conducta deben ser investigados de manera oportuna.

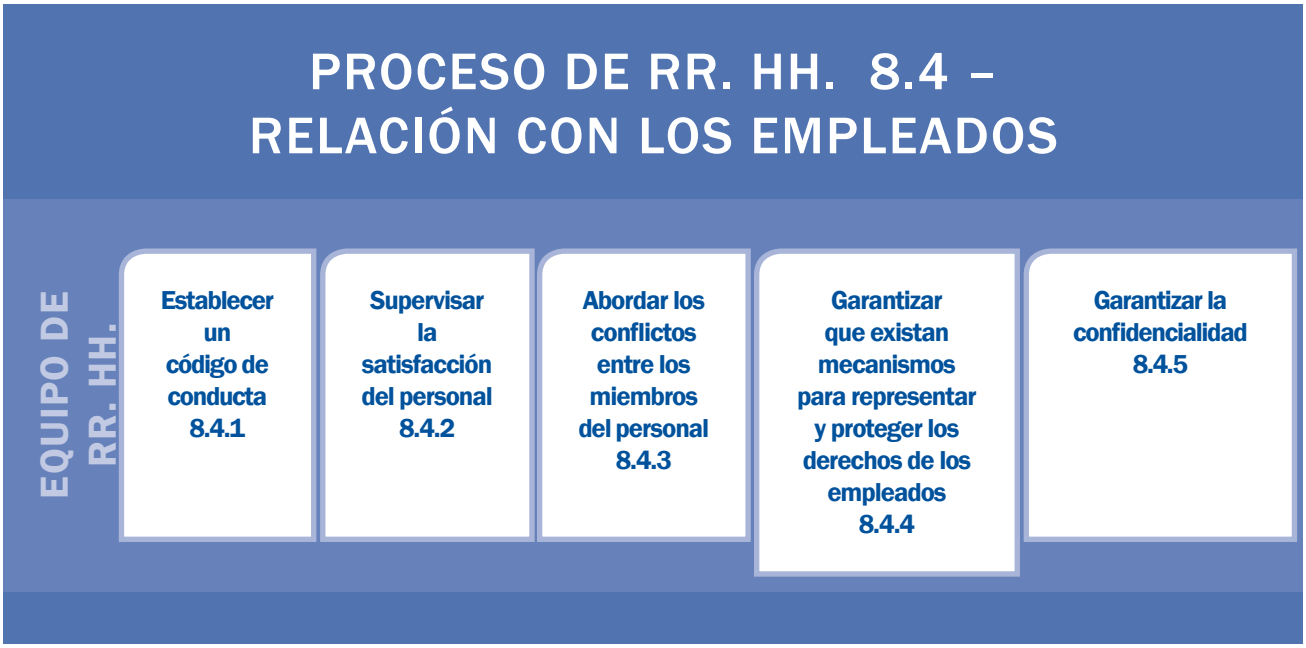
Algunos de los beneficios de establecer prácticas para la relación con los empleados incluyen los siguientes:

- Todos los empleados son tratados de manera imparcial y equitativa.
- Se retiene con más facilidad al personal si el entorno de trabajo es positivo.
- Existe un menor riesgo de que la organización sea demandada.
- Existe un menor riesgo de que la reputación de la organización sufra daños.
- Cumplimiento de las responsabilidades morales y éticas respecto de los empleados.
- Líneas abiertas de comunicación, de modo que los problemas puedan tratarse antes de que lleguen a una fase crítica.

Los sistemas de RR. HH. sólidos incluyen medidas proactivas para la relación con los empleados. En este capítulo, se le recomendará a la organización a que haga lo siguiente:

- Establecer un código de conducta para crear un entorno de trabajo positivo
- Supervisar la satisfacción y el compromiso del personal, tomando medidas según corresponda
- Abordar los conflictos entre los miembros del personal de una manera oportuna y neutral
- Garantizar que existan mecanismos para representar y proteger los derechos de los empleados
- Garantizar la confidencialidad
- Seguir las políticas de RR. HH. constantemente.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 8.4.1 – ESTABLECER UN CÓDIGO DE CONDUCTA

NOMBRE DE LA ETAPA	ESTABLECER UN CÓDIGO DE CONDUCTA
Número de la etapa	8.4.1
Insumos	Legislación local Misión y valores de la organización
Productos	Un código de conducta bien comunicado
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH. Jefe de la organización
Puntos de integración	Departamento o Unidad de Finanzas Compras Cumplimiento normativo Gobernanza, junta de directores
Resumen	A fin de comunicar claramente el comportamiento que se espera que tengan todos los empleados, las organizaciones deben instituir una política que proteja los derechos del personal, los beneficiarios y otras partes interesadas. Esta política se denomina “código de conducta”. Este código incluirá una sección sobre los conflictos de intereses. El código de conducta crea una norma que es coherente con los valores de la organización y siempre se elabora de conformidad con la legislación local.

Entre las razones para establecer un código de conducta, se incluyen las siguientes:

- Aclara el comportamiento que se espera que tenga todo el personal
- Brinda una base por la cual los miembros del personal deben rendir cuentas por su comportamiento
- Protege a la organización en caso de que un empleado individual tenga mala conducta
- Puede ser requerido por la junta de directores de la organización o por la legislación local.
- Cumple con la obligación de la organización de proteger los derechos de los empleados, administrar bien los recursos de la organización y mantener la reputación de la organización

Los temas tratados en el código de conducta de una organización pueden incluir los siguientes:

- Malversación o fraude (apropiarse indebidamente de dinero o propiedades para el uso propio, incluidos el gasto indebido de fondos, el mal manejo del efectivo y los errores de registro en los libros contables)

- Falsificación de contratos, informes o registros (lo que incluye modificar, inventar, falsificar o adulterar una parte o la totalidad de un documento, contrato o registro)
- Actividad indebida de proveedores o contratistas (incluida una negociación o un cambio indebido, o una actividad ilegal con respecto a las concesiones a proveedores o contratistas)
- Robo
- Acoso (sexual o de otra clase), discriminación, maltrato físico o verbal, intimidación, favoritismo o explotación mediante relaciones sexuales
- Uso indebido de los recursos (incluido el uso de recursos de la organización o donados, como dinero en efectivo, alimentos, bienes básicos o materiales, para propósitos diferentes de aquellos a los que estaban destinados)
- Regalos y pedidos
- Otros usos ilícitos o delictivos de las propiedades o los activos de la organización
- Comisiones ilícitas, sobornos o el pago o la entrega de algo de valor a un funcionario del gobierno, directa o indirectamente, con el propósito de conseguir una ventaja indebida
- Una sección sobre conflictos de intereses, si es un asunto de interés para la organización, en la que se dicte que ningún empleado debe realizar ninguna acción o hacer ninguna declaración con el objetivo de ejercer influencia sobre la acción de otra persona, incluidos donadores y beneficiarios, para beneficiar los intereses personales del empleado o sus familiares, en lugar de los intereses de la organización. (Consulte el Apéndice H para obtener ejemplos de lo que podría incluirse en una declaración de conflictos de intereses).

Para los empleados en funciones laborales específicas, como contabilidad, auditoría y compras, posiblemente se necesite sumar el anexo que sigue al código de conducta:

Contabilidad y auditoría

Pueden aplicarse las siguientes inclusiones:

- Fraude o error deliberado en la preparación, evaluación, revisión o auditoría de cualquier estado financiero de la organización
- Fraude o error deliberado en el registro y mantenimiento de los registros financieros
- Deficiencias en el cumplimiento de los controles contables internos de la organización

- Tergiversación o declaraciones falsas a un funcionario, empleado o contador superior, o por parte de alguno de estos, sobre cualquier asunto contenido en los registros financieros, informes financieros o informes de auditoría
- Desviaciones de la generación de informes completos y justos sobre el estado financiero de la organización
- Cualquier fraude o infracción a la ley en relación con actos de mala conducta financiera

Compras

Algunas organizaciones posiblemente deseen contar con un código de conducta específico para el personal que trabaja en el área de compras.

Denuncias de infracciones

Las denuncias de actividades que infrinjan las normas descritas en la política del código de conducta son graves y deben ser tratadas de manera oportuna. Las infracciones al código de conducta requerirán la aplicación de medidas disciplinarias. Consulte la ***Etapa 8.4.4*** para obtener más detalles.

ETAPA 8.4.2 – SUPERVISAR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

NOMBRE DE LA ETAPA	SUPERVISAR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL
Número de la etapa	8.4.2
Insumos	Retroalimentación de los empleados Datos de encuestas y entrevistas
Productos	Análisis de los datos de encuestas y entrevistas
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH. Jefe de la organización
Puntos de integración	Gobernanza, junta de directores
Resumen	Un sistema de RR. HH. sólido tiene la verdadera intención de escuchar al personal. Son varios los métodos que la organización puede usar para supervisar la satisfacción del personal. Con el fin de conservar la transparencia, el Departamento o la Unidad de RR. HH. debe hacer saber al personal que los escucha, y debe generar confianza en que cualquier problema que surja se tratará, se compartirán los resultados y se comunicarán los pasos que se darán a continuación.

Los empleados quieren trabajar en un entorno positivo en el que sean parte de un equipo eficaz que alcanza sus objetivos con éxito. Con el transcurso del tiempo, pueden presentarse obstáculos que crean dinámicas diferentes en el lugar de trabajo. Para que la organización aborde estos problemas, en primer lugar, los líderes deben saber que existen.

La supervisión de la satisfacción del personal no es solamente responsabilidad de RR. HH.; los gerentes y todo el personal tienen la responsabilidad de participar en la creación de un entorno positivo. Estos métodos de recopilación de información no reemplazan a la práctica de que gerentes y empleados sean accesibles y estén disponibles los unos para los otros de manera cotidiana.

Hay varias maneras de solicitar información de los empleados para identificar si hay algún problema que deba ser tratado, incluidas las siguientes:

- Muchas organizaciones realizan una encuesta anual de satisfacción y compromiso de los empleados.
- Es posible que las organizaciones también entrevisten a los miembros del personal que se van, y que les pidan que compartan la experiencia que tuvieron como empleados. Para obtener detalles sobre las entrevistas de salida, consulte el ***Proceso 8.6***.

- Las organizaciones pueden trabajar con representantes de los empleados a través de comités internos, asociaciones o sindicatos.

Sin importar qué método use la organización para reunir información, declare que la organización se esfuerza por ser un mejor entorno para el personal y que la información se usará con este propósito. Comparta cómo se usará la información y hasta qué grado se mantendrá en confidencialidad. Tenga cuidado para no generar expectativas que no puedan cumplirse.

A pesar de que la recopilación de la información es un paso positivo, no hará una diferencia, a menos que se tomen medidas posteriores. Considere detenidamente lo que comparte el personal. Presente una visión de las ideas generales con los encargados de tomar decisiones, conservando la confidencialidad de los comentarios específicos. Involucre a la dirección y al personal en cualquier paso que se vaya a tomar como resultado. Comparta el resultado y los pasos con el personal para demostrar que la organización responde a sus inquietudes.

RICHARD LORD PARA CRS

En una clínica en Camboya una trabajadora comunitaria de la salud conversa con una mujer embarazada sobre un parto seguro.

ETAPA 8.4.3 –ABORDAR LOS CONFLICTOS ENTRE LOS MIEMBROS DEL PERSONAL

NOMBRE DE LA ETAPA	ABORDAR LOS CONFLICTOS ENTRE LOS MIEMBROS DEL PERSONAL
Número de la etapa	8.4.3
Insumos	Conflictos entre los empleados
Productos	Mediación Arbitraje
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH.
Puntos de integración	Gobernanza
Resumen	Cuando un empleado se acerca a los líderes de la organización para identificar un conflicto, son varios los tipos de salidas constructivas que se pueden tomar, incluidos la mediación y el arbitraje. Como mínimo, es importante escuchar atentamente.

El conflicto es inevitable cuando las personas trabajan juntas y de manera cercana a lo largo de un período de tiempo prolongado. Esto puede exacerbarse cuando las personas tienen culturas diferentes o están en niveles administrativos diferentes, y durante las épocas de trabajo intenso o de incertidumbre. La organización debe respaldar a los empleados al abordar sus conflictos de un modo eficaz.

Cuando un empleado se acerca a los líderes de la organización para identificar un conflicto, son varios los tipos de salidas constructivas que se pueden tomar. Como mínimo, es importante escuchar atentamente. Durante tal interacción, tenga en cuenta las siguientes pautas:

- Brinde su apoyo, pero permanezca neutral después de oír solamente un lado de la situación.
- Tranquilice a la persona, pero evite estar de acuerdo con ella sobre cualquier queja específica.
- Pregunte a la persona si le gustaría que le brindaran más asistencia.
- Mencione que las medidas que puedan tomarse pueden implicar la divulgación de parte de la información delicada que se compartió.
- Establezca con claridad si el líder cuenta o no con el consentimiento de la persona para divulgar la información ante otros.

Mediación

Si se lo solicita, puede ser adecuado brindar mediación a los miembros del personal que están en conflicto. El rol del mediador no implica juzgar a dos personas. En lugar de eso, un miembro del personal de RR. HH. propicia el debate entre los miembros del personal que están en conflicto con el objetivo de que se comprendan mejor y que convengan trabajar juntos para llegar a una resolución positiva.

Arbitraje

Como alternativa, puede prepararse el arbitraje para las partes en conflicto. El arbitraje involucra a una parte neutral que oye los dos lados del conflicto y decide qué medida debe tomarse. Las decisiones tomadas en un arbitraje son vinculantes. A menudo, el arbitraje se usa en lugares de trabajo con sindicatos.

ETAPA 8.4.4 –GARANTIZAR QUE EXISTAN MECANISMOS PARA REPRESENTAR Y PROTEGER LOS DERECHOS DEL EMPLEADOR Y LOS EMPLEADOS

NOMBRE DE LA ETAPA	GARANTIZAR QUE EXISTAN MECANISMOS PARA REPRESENTAR Y PROTEGER LOS DERECHOS DEL EMPLEADOR Y LOS EMPLEADOS
Número de la etapa	8.4.4
Insumos	Denuncias de los empleados de infracciones a las políticas Quejas de los empleados Informe de auditoría
Productos	N/A
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH. Jefe de la organización
Puntos de integración	Cumplimiento normativo Departamento o Unidad de Finanzas Gobernanza
Resumen	La organización debe implementar mecanismos de comunicación que permitan que todos compartan información abiertamente. Los derechos de los empleados deben protegerse de posibles represalias si uno de ellos presenta una queja o denuncia una infracción a una política como el código de conducta. Al existir un proceso para recibir quejas y denuncias de infracciones a la política, la organización cuenta con un medio para resolver las diferencias y proteger los derechos de cada empleado.

Si un empleado acusa a otro miembro del personal de una mala conducta, como acoso sexual, amenazas o fraude, el Departamento de RR. HH. está obligado a investigar. Cree un proceso exhaustivo para investigar las acusaciones de acoso, amenazas y otras acciones incluidas en la política del código de conducta. Haga todos los esfuerzos necesarios por permanecer neutral mientras se lleva a cabo una investigación. Considere cuidadosamente quién dirigirá la investigación.
Las leyes locales regularán si es lícito suspender a un empleado con goce de sueldo cuando se lleva a cabo una investigación. Es clave que la investigación se realice de modo oportuno después de que se haya denunciado la acusación. Si el proceso da como resultado la aplicación de sanciones disciplinarias progresivas que llevan a la terminación del contrato de trabajo, las etapas se explican en el ***Proceso 8.6***. Recuerde mantener la confidencialidad durante y después de la investigación, lo cual se analiza en la próxima sección.

Las siguientes forman parte de las mejores prácticas para garantizar la protección del empleados[10] que presenta una queja:

- Hasta el mayor grado posible, la identidad del empleado que presenta la queja se mantendrá en confidencialidad.
- No despida, descienda de puesto, suspenda, amenace, acose ni discrimine a ninguna persona por hacer una denuncia de buena fe en virtud de una política de la organización.
- Se considerará que una denuncia se ha hecho de buena fe si la persona tuvo motivos razonables para creer o sospechar que se produjo una mala conducta, aunque luego se demuestre que esto fue infundado.
- Si un conflicto no puede resolverse informalmente, el empleado confeccionará una declaración de queja formal y la presentará ante la organización directamente o mediante un representante. Los líderes de la organización tendrán en cuenta la declaración y, según la situación, escucharán a cada una de las partes involucradas o realizarán una investigación.
- Documente las medidas que tome la organización, como también las declaraciones de cada una de las partes involucradas.
- Una vez que se haya reunido la información, la organización toma una decisión en cuando a qué medida, si corresponde, se tomará e informa el resultado al empleado que presentó la queja.
- Debe haber un proceso de apelación en vigor si el empleado no está satisfecho con el resultado del proceso de presentación de quejas.
- Asegúrese de que la organización tenga una política que describa un proceso que cumpla con la legislación local.

Disciplina

En ocasiones, una queja o denuncia de infracción a la política y la investigación resultante derivarán en una medida disciplinaria. Los supervisores usan las sanciones disciplinarias progresivas, un “sistema de sanciones cada vez más serias para disciplinar a los empleados”. Habitualmente, esto involucra comunicación verbal y escrita con el empleado en relación con la conducta que debe abordarse. Se advierte claramente al empleado cuáles son las consecuencias si no hace los cambios exigidos. La legislación local puede dictar los pasos que deben seguirse y las circunstancias que pueden derivar en la terminación del contrato; por lo tanto, confirme los requisitos de la organización.

10 Bliss, W., Gamlem, C., Keary, D., Kushner, G., Losey, M., Outwater, L., ...White, C. (2009) The SHRM Learning System (2009 ed., vols. 1-6).

ETAPA 8.4.5 – GARANTIZAR LA CONFIDENCIALIDAD

NOMBRE DE LA ETAPA	GARANTIZAR LA CONFIDENCIALIDAD
Número de la etapa	8.4.5
Insumos	Legislación local Definición de qué se considera información confidencial en la organización
Productos	Política de confidencialidad
Rol en la organización	Gerente o persona designada de RR. HH. Finanzas
Puntos de integración	Cumplimiento normativo Departamento o Unidad de Finanzas Gobernanza
Resumen	Al definir lo que considera información confidencial la organización, instituir una política de confidencialidad y restringir el acceso a la información confidencial, la organización puede evitar posibles conflictos e infracciones a la legislación local a causa de la divulgación de información.

Es posible que a la organización se le exija por ley que mantenga la confidencialidad de determinados tipos de información de los empleados.

Las siguientes son algunas de las razones para proteger la información confidencial:

- Evitar un incidente vergonzoso y posibles conflictos
- Posiblemente se exija por ley a la organización y al personal de RR. HH.
- El empleado puede emprender acciones legales contra el empleador

En primer lugar, defina qué se considera información confidencial en la organización, de modo que los empleados entiendan lo que tienen que proteger. Algunos ejemplos de información confidencial pueden incluir el sueldo, la fecha de nacimiento, los detalles de las revisiones del desempeño y el estado de salud. Con respecto a la información que no es específicamente confidencial pero cuya privacidad es mejor conservar, la política puede incluirla también. Esta información a menudo se denomina delicada y puede incluir la religión o el partido político. La diferencia entre información confidencial y delicada varía según el país debido a la cultura y a las leyes locales.

En segundo lugar, instituir una política de confidencialidad para que el personal firme. Al igual que con todas las políticas, cerciórese de seguir las leyes locales. Elaborar una política no es suficiente. Antes de que los empleados la firmen, explíqueles por qué la organización estableció la política. En el caso de los miembros del personal que manejan información confidencial regularmente, recuérdeles de manera periódica cuáles son las expectativas de la organización y aliéntelos a hacer las preguntas que les surjan a medida que lleven a cabo sus responsabilidades. (Para obtener un ejemplo de política de confidencialidad, consulte el *Apéndice G*.)

En tercer lugar, restrinja el acceso a la información confidencial. Ahora que la organización ha identificado la información que es confidencial, tenga en cuenta dónde se procesa y se almacena esta información. Implemente medidas para resguardar esta información. Habitualmente, las organizaciones guardan los archivos de los empleados bajo llave y limitan a algunos empleados el acceso a dichos documentos. Recuerde que los archivos electrónicos y el correo electrónico también pueden contener información confidencial.

Los miembros del personal con responsabilidades de RR. HH. tienen acceso a información confidencial a diario. Pida al personal que siga estas mejores prácticas cada vez que se alejen de su escritorio:

- Guardar los archivos confidenciales bajo llave
- Guardar o cubrir la información delicada que puedan tener sobre el escritorio
- Proteger las computadoras con contraseña y fijar períodos de inactividad breves

PROCESO EMPRESARIAL DE RR. HH. 8.5 – CUIDADO Y SEGURIDAD DEL PERSONAL

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La seguridad y la protección, el cuidado del personal y la gestión de riesgos están vinculados y pueden definirse de la siguiente manera:

- *Seguridad y protección:* Políticas y procedimientos basados en las leyes locales y las mejores prácticas, diseñados para impedir que se produzcan muertes, lesiones o enfermedades en el lugar de trabajo o durante el cumplimiento de los deberes laborales fuera de las instalaciones de la organización, y para resguardar y proteger todos los activos tangibles e intangibles de la organización.
- *Cuidado del personal:* Técnicas de autocuidado y respuestas institucionales al estrés entre empleados en entornos particularmente difíciles o estresantes.
- *Gestión de riesgos:* La identificación, la evaluación y el establecimiento de prioridades de los riesgos, seguidos de medidas para minimizar, supervisar y controlar la probabilidad de que esos riesgos se presenten o el impacto que tendrían.

Entre los beneficios de la seguridad, la protección, la gestión de riesgos y el cuidado del personal, se incluyen los siguientes:

- Los empleados de todos los niveles que se desempeñan en sus deberes sin temor a daños son más productivos, y sus tasas de retención son mayores, que las de aquellos que están preocupados por su seguridad.
- Las políticas y los procedimientos protegen a la organización en épocas de crisis al evitar el derroche de esfuerzo, reduciendo así el impacto del suceso.
- Proteger al personal y a la propiedad de daños reduce el riesgo de que la organización sea demandada después de un suceso.
- La percepción positiva del compromiso de la organización para con el personal y la propiedad mejora su reputación ante el público, los donadores, el gobierno y los potenciales empleados.
- Proteger los activos de la organización contribuye a su sostenibilidad a largo plazo.

- Por último, y más importante, las personas que trabajan para la organización no son solamente empleados. Son conciudadanos, miembros de familias y amigos. Proteger su salud y seguridad es una obligación moral.

Las siguientes pautas permiten que el Departamento o la Unidad de RR. HH. determine cuáles son las responsabilidades y los roles correspondientes de los empleados, la gerencia y la organización en el mantenimiento de la seguridad y la protección. A fin de tener acceso a toda la información que se necesita para desarrollar e implementar políticas y procedimientos de seguridad, protección, gestión de riesgos y cuidado del personal, el Departamento o la Unidad de RR. HH. debe trabajar en colaboración con toda la organización.

Consideraciones importantes

Ley nacional de trabajo y seguridad ocupacional

La primera responsabilidad de la organización es revisar e inmediatamente adoptar todas las leyes nacionales y locales relevantes en lo que respecta a la seguridad y la protección de los empleados y del lugar de trabajo. Muchos gobiernos proporcionan listas de verificación o ayudan a realizar una auditoría (investigación) de la organización que está dirigida a la salud y la seguridad. Como alternativa, la organización puede recurrir a los servicios de un asesor en salud ocupacional.

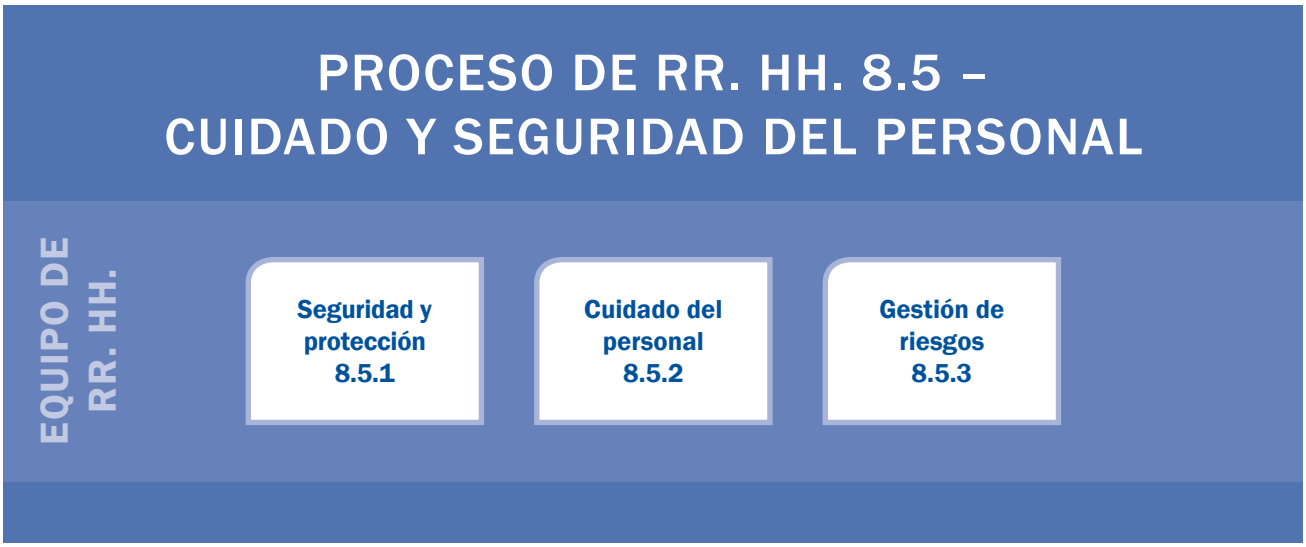
Ninguna práctica de las que aparecen en este capítulo debe adoptarse sin conocer primero todas las leyes nacionales y locales relevantes en relación con la seguridad y la protección de los empleados y del lugar de trabajo.

Muchos Departamentos o Unidades de RR. HH. crean un grupo especial compuesto por personal y gerentes de toda la organización. Este grupo especial ayuda a hacer lo siguiente:

- Desarrollar políticas y procedimientos para la seguridad, la protección, la gestión de riesgos y el cuidado del personal
- Diseñar e impartir capacitación para el personal
- Preparar la auditoría anual de seguridad y protección de la organización
- Confirmar el cumplimiento de los requisitos de las leyes nacionales y locales
- Comunicar recomendaciones para el mejoramiento a la gerencia y la junta de directores

En particular, el Departamento o la Unidad de RR. HH. se encarga de desarrollar y hacer respetar las políticas y procedimientos para la seguridad y la protección del personal.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 8.5.1 – SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	SEGURIDAD Y PROTECCIÓN
Número de la etapa	8.5.1
Insumos	Establecimiento de políticas de protección adecuadas basadas en la evaluación de riesgos
Productos	Plan de seguridad y protección que incluye procedimientos operativos, planes de contingencia e información de respaldo
Rol en la organización	El gerente o la persona designada de RR. HH. administra el plan El encargado de seguridad o la persona designada implementan y mantienen el plan El jefe de la organización o la persona designada supervisa el plan
Puntos de integración	Departamento o Unidad de Finanzas Gobernanza
Resumen	A fin de proporcionar un entorno laboral seguro y saludable, la organización debe implementar sistemas de seguridad y protección que protejan a la organización de responsabilidades

Establecimiento de políticas de protección adecuadas basadas en la evaluación de riesgos

Si bien la responsabilidad de mantener la seguridad y la protección es tarea de todo el personal de la organización, el área de RR. HH. a menudo desempeña un rol principal en el aseguramiento de que los riesgos estén mitigados en el entorno laboral. Las políticas de seguridad y protección deben estar arraigadas en la misión y los principios rectores de la organización, y deben contener expectativas claramente definidas para el personal. La identificación de prioridades de seguridad y políticas de protección, además de los posibles riesgos a los que la organización podría enfrentarse, es fundamental para desarrollar un plan exitoso.

Algunas prioridades básicas que deben tenerse en cuenta:

- El bienestar físico y mental del personal
- La minimización o eliminación de los riesgos potenciales para el personal y la propiedad de la organización
- El reinicio de las operaciones de manera segura y oportuna tras un incidente
- La imagen de la organización ante los medios y la comunidad

SEAN SPRAGUE PARA CRS

Miembros de un club de microcrédito y ahorro bailan cerca de Bembereke, Benín.

Aunque cada organización enfrenta sus propios riesgos específicos, la siguiente es una lista de riesgos que pueden ser relevantes:

- Riesgos de viaje (debido a caminos y vehículos en mal estado, tránsito peligroso o disturbios civiles)
- Agresión física o sexual
- Riesgos para la salud (debido a enfermedad o malas condiciones sanitarias)
- Peligros para la imagen de la organización en los medios o la comunidad local
- Guerra o disturbios civiles
- Sitios en construcción inseguros
- Incendios
- Secuestro

Después de identificar tanto prioridades como riesgos, es prudente evaluar los recursos de la organización antes de crear un plan de seguridad y protección. A continuación se presenta una lista de los posibles recursos a los que la organización puede tener acceso:

- Encargados de seguridad o guardias armados
- Autoridades del gobierno local
- Dispositivos de comunicación, como dispositivos walkie-talkie o radios
- Conductores con buena reputación
- Políticas y listas de verificación
- Kits de primeros auxilios, luces de bengala

Elaboración de un plan de seguridad y protección

Las tres secciones principales de un plan integral de seguridad y protección son: procedimientos operativos estándar, planes de contingencia e información de respaldo.

Procedimientos operativos estándar

Los procedimientos operativos estándar describen el modo en que la organización lleva a cabo sus operaciones diarias: quién es responsable de qué tareas, la manera en que las tareas deben realizarse, los límites de la conductas indeseables, y dónde y en qué plazo de tiempo deben realizarse las tareas.

Planes de contingencia

Los planes de contingencia describen el curso de acción para las operaciones atípicas de la organización. Aunque es imposible predecir todas las posibles situaciones que podrían surgir, es buena idea identificar tantas como sea posible y desarrollar planes de contingencia para ellas. Contar con planes de contingencia que sean claros y exhaustivos es de vital importancia para el buen funcionamiento de una ONG: cuando se presentan crisis, a menudo se requiere una respuesta inmediata y multifacética que involucra a una gran variedad de miembros del personal. Los planes de contingencia deben contener las mismas cuestiones de quién, qué, dónde y cómo que los procedimientos operativos estándar, pero deben implementarse cadenas de comunicación y procedimientos de respaldo que sean claros.

Los planes de contingencia exitosos desarrollan equipos de miembros del personal para evacuaciones de emergencia. Habitualmente, los empleados son agrupados según el área en la que trabajan. Se nombra un líder para cada equipo que garantice la seguridad del equipo durante las situaciones de emergencia. En ocasiones, a este modelo se lo menciona como sistema de guardianes. A veces, se elige a otros miembros del equipo para que desempeñen roles de respaldo del líder, o para que tomen su lugar en caso de que esté ausente. Es importante asegurarse de que al menos dos personas de cada equipo tengan capacitación en primeros auxilios de emergencia.

Información de respaldo

La información de respaldo es la documentación de respaldo de los procedimientos operativos estándar y los planes de contingencia. Los siguientes son algunos ejemplos de elementos que se podrían usar como información de respaldo para un plan de contingencia:

- Formularios de notificación de incidentes
- Mapas de rutas de evacuación con puntos de reunión
- Información de contacto en emergencias para el personal
- Lista de conductores confiables para el transporte
- Información de contacto de las autoridades locales
- Inventario de suministros de emergencia
- Lista de verificación para sesiones informativas sobre seguridad

Mantenimiento de un plan de seguridad y protección actualizado

Un plan de seguridad y protección solamente es eficaz si el personal tiene fácil acceso a él, se lo actualiza regularmente, se lo presenta al personal y el personal lo pone en práctica. Contar con un plan de seguridad y protección por Internet permite que los miembros del personal puedan tener acceso a él según lo deseen y posibilita que se hagan cambios en las políticas sin desperdicio. Sin embargo, si muchos miembros del personal no tienen acceso a Internet, o si los cortes de energía regulares hacen que no existan garantías de que se cuente con acceso a Internet, es prudente poner ejemplares impresos del plan de seguridad y protección a disposición de los usuarios.

A medida que se presenten sucesos, deben revisarse, evaluarse y modificarse las políticas y los procedimientos de la organización si es necesario. El personal debe recibir notificación de los cambios y poner los procedimientos de emergencia en práctica con regularidad.

ETAPA 8.5.2 – CUIDADO DEL PERSONAL

NOMBRE DE LA ETAPA	CUIDADO DEL PERSONAL
Número de la etapa	8.5.2
Insumos	Leyes laborales locales o decretos sobre el cuidado del personal Evaluación del entorno laboral local sobre el cuidado del personal
Productos	Programa y política de cuidado del personal que regirán el aspecto del empleo referido al cuidado del personal en la organización
Rol en la organización	El gerente, o la persona designada de RR. HH., gestiona y mantiene el plan El jefe de la organización o la persona designada supervisa el plan
Puntos de integración	Departamento o Unidad de Finanzas Gobernanza
Resumen	El cuidado del personal es un concepto importante que debe implementarse en la forma de una política que garantice el bienestar del personal de la organización.

El objetivo de los programas de cuidado del personal es brindar asistencia física, mental y de salud emocional a los empleados de la organización.

El siguiente es un proceso de planificación detallado y sencillo que se usa para aumentar el éxito de cualquier programa de cuidado del personal de una organización:

1. Identificar la necesidad de contar con el programa.
    - **Considerar** un horario de trabajo flexible, seguridad en el lugar de trabajo, condiciones laborales mejoradas, madres en período de lactancia, empleados con discapacidades, VIH en el lugar de trabajo, otras personas que sean elegibles para recibir adaptaciones especiales
    - **Proteger** de la discriminación sexual; el trabajo infantil; el maltrato físico o verbal; el acoso por motivos de raza, religión, país de origen, etnia o habilidad física; tabaquismo; consumo de bebidas alcohólicas, etc.
2. Evaluar las necesidades y los intereses de los empleados
3. Definir un plazo y un presupuesto
4. Diseñar el programa
5. Presentarlo ante la junta directiva para su aprobación e implementación
6. Evaluar y actualizar las políticas según sea necesario

ETAPA 8.5.3 – GESTIÓN DE RIESGOS

NOMBRE DE LA ETAPA	GESTIÓN DE RIESGOS
Número de la etapa	8.5.3
Insumos	Leyes laborales locales Otras leyes aplicables
Productos	Evaluación anual de riesgos Cronograma de seguimiento de riesgos
Rol en la organización	El Departamento o la Unidad de Finanzas y los gerentes o personas designadas de RR. HH. administran y mantienen el plan. El jefe de la organización o la persona designada efectúan la supervisión del plan
Puntos de integración	Departamento o Unidad de Finanzas Gerentes o personas designadas de RR. HH. Gerentes del departamento o la unidad del programa
Resumen	La identificación, la evaluación y el establecimiento de las prioridades para los riesgos, seguidos de la aplicación coordinada y económica de los recursos para minimizar, supervisar y controlar la probabilidad de que ocurran sucesos desafortunados o su impacto, o para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades, constituyen un aspecto vital de los RR. HH. de una organización.

Los riesgos de los RR. HH. varían según el tipo de organización; sus estructuras, procesos, políticas y procedimientos de gestión de RR. HH.; y las leyes laborales y de otra índole del ámbito local y nacional que sean aplicables. Los siguientes son algunos ejemplos de riesgos para al área de RR. HH.:

- Reclamación de práctica laboral injusta
- Impuestos atrasados y no explicados que la organización es responsable de cobrar en nombre de los empleados y pagar al gobierno
- Las acciones de RR. HH. realizadas por una organización sobre la base de una política o procedimiento de RR. HH. que no cumple con las leyes laborales locales

La gestión de riesgos de RR. HH. puede diferir de una organización a otra. El siguiente es un ejemplo de sistema de gestión de riesgos de RR. HH.:

1. Identificación del riesgo existente o potencial para RR. HH.
2. Análisis del riesgo existente o potencial para RR. HH.
3. Desarrollo de modelos de manejo de riesgos existentes o potenciales para RR. HH. como el siguiente:

- Evitar el riesgo
- Aceptar el riesgo por algún motivo (p. ej., problema con la reputación de la organización, importancia de la actividad para la organización sin importar cuál sea el riesgo, o insignificancia del riesgo)
- Externalizar o transferir el riesgo (p. ej., en lugar de poseer vehículos motorizados, externalizarlos a compañías de transporte para evitar el riesgo de daños, lesiones o muerte)
- Aplicar o resolver (asignar a las personas responsables un plan descrito claramente para resolver y eliminar el riesgo)

4. Evaluar y supervisar la implementación una vez al año, como mínimo. Volver a diagramar la estrategia de los modelos de manejo de riesgos de la Sección 3 anterior según sea adecuado.

PROCESO EMPRESARIAL DE RR. HH. 8.6: DESVINCULACIONES

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Para manejar las desvinculaciones de empleados, la organización debe establecer políticas y procedimientos de gestión de los riesgos involucrados (p. ej., conflicto, acción legal debido al incumplimiento de las leyes laborales o la política de empleo).

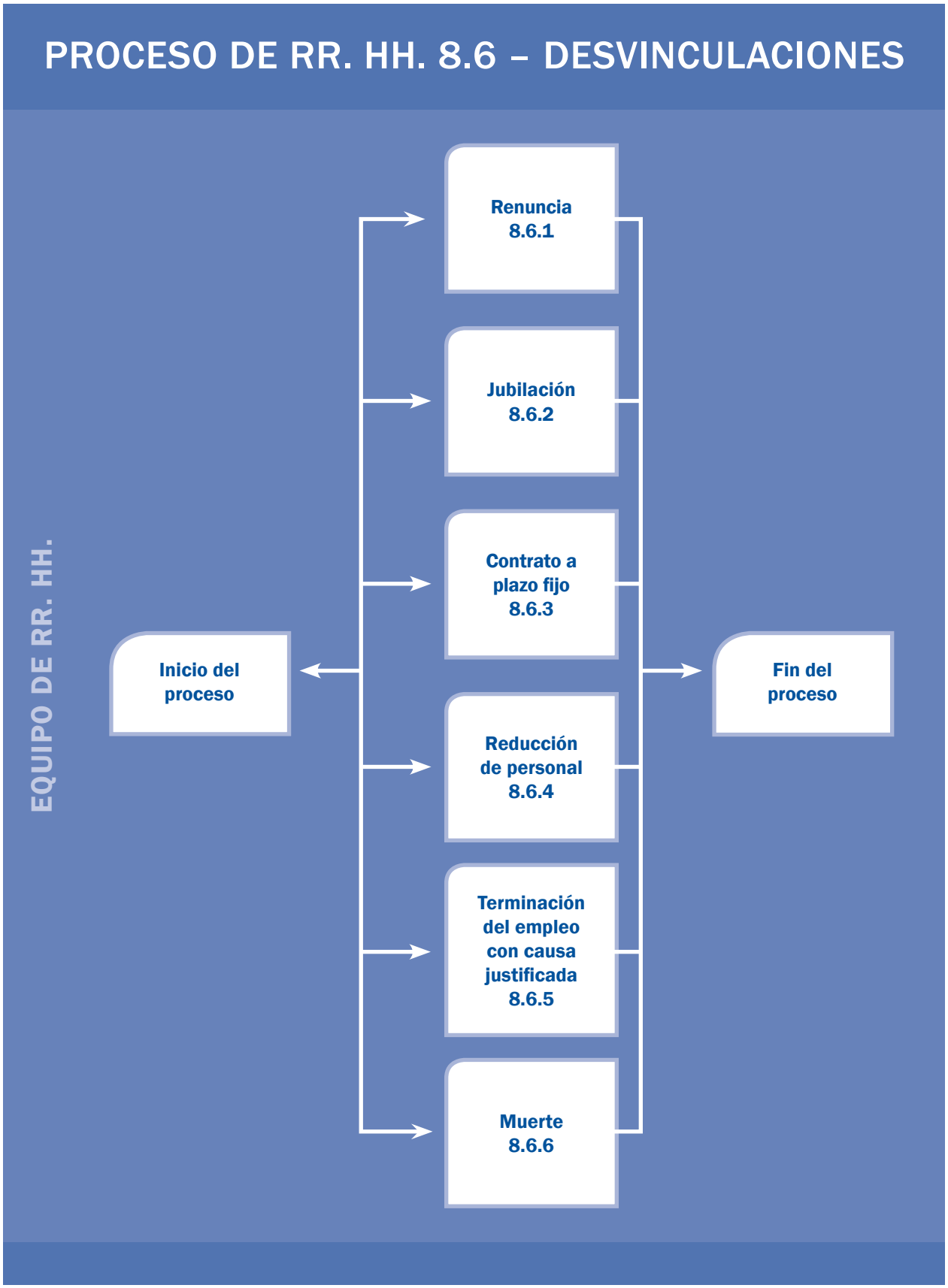
Entre otros, los beneficios de establecer procedimientos de desvinculación son los siguientes:

- Garantizar que la organización adhiera a las leyes locales, con lo que se reduce el riesgo de que el personal inicie acciones legales
- Garantizar que el miembro del personal que será desvinculado de la organización tenga conocimiento de sus obligaciones y derechos
- Garantizar que los miembros del personal sean tratados con imparcialidad llegado el punto de la desvinculación
- Mejorar la posibilidad de que se vuelva a contratar al mismo miembro del personal si se necesitan sus servicios en el futuro
- Reducir el riesgo de que el proceso de desvinculación tenga un impacto negativo sobre la reputación de la organización y la moral del personal
- Establecer y definir los diferentes tipos de desvinculación y el proceso de autorización de la desvinculación
- Definir los beneficios pagaderos al personal que se va a desvincular
- Definir los saldos de cuentas por cobrar del empleado y recuperar a partir de los pagos finales
- Promover la imparcialidad al lidiar con desvinculaciones de personal

Las consideraciones importantes que son pertinentes para todas las etapas incluyen las siguientes:

- Salvo en caso de muerte, se requiere que todos los empleados completen una nota de entrega conforme a la lista de verificación de terminación de contrato/autorización. La sección de la nota de entrega incluida en la lista de verificación de terminación de contrato/autorización puede personalizarse según la naturaleza del trabajo.
- Salvo en el caso de muerte o terminación del empleo con causa justificada, la organización debe realizar una entrevista de salida cara a cara o por escrito. El objetivo de la entrevista es recopilar información del miembro saliente del personal sobre áreas como las condiciones de empleo, el entorno laboral y la relación del personal.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 8.6.1 – RENUNCIA

NOMBRE DE LA ETAPA	RENUNCIA
Número de la etapa	8.6.1
Insumos	Carta de renuncia Leyes laborales locales Interacción con el empleado Entrevista de salida Pago de las cuentas pagaderas finales Lista de verificación sobre terminación del empleo/ autorización
Productos	Gestión eficiente y eficaz de las renuncias
Rol en la organización	El gerente o la persona designada de RR. HH. efectúan la gestión en colaboración con el supervisor directo El jefe del departamento o la unidad El empleado que renuncia El jefe de la organización o la persona designada efectúan la supervisión
Puntos de integración	Gestión de programas Departamento o Unidad de Finanzas Gobernanza
Resumen	Cuando un empleado da un aviso de renuncia, el empleador y el empleado deben comunicarse claramente con respecto a los detalles específicos de la renuncia, así como también sobre lo que ofrecerá la organización al empleado tras la desvinculación laboral. El empleador debe proporcionar un acuse de recibo de la renuncia por escrito, incluidos todos los detalles pertinentes.

La renuncia es la decisión voluntaria y deliberada del empleado de dejar su empleo, con o sin dar una razón por ello[11]. Se espera que el empleado dé un aviso por escrito de su intención de renunciar en el que se indique el último día de trabajo previsto. Normalmente, las leyes laborales especifican el período de anticipación con que debe darse el aviso, y los empleados deben seguir dicha pauta.

Una vez que se recibe el aviso, dé los siguientes pasos:

- Si es posible, el empleador debe reunirse con el empleado y hablar sobre la renuncia, incluidos la razón de la renuncia, el último día de trabajo acordado mutuamente, los beneficios adeudados, la autorización y el proceso de entrega del puesto.

11 Catholic Relief Services. (2010). CRS Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures. Manuscrito inédito.

- El empleador debe acusar recibo de la renuncia por escrito, indicando el último día de trabajo, los beneficios pagaderos, la autorización y el proceso de entrega del puesto.

Después de la renuncia, el miembro del personal tiene derecho a recibir los siguientes pagos:

- Sueldo hasta el último día de trabajo
- Beneficios por desvinculación según lo definan las leyes locales y las políticas de la organización
- Información sobre cómo se compensarán las licencias acumuladas que no hayan sido utilizadas
- Certificado de servicio o carta de recomendación (conforme a las leyes locales)

ETAPA 8.6.2 – JUBILACIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	JUBILACIÓN
Número de la etapa	8.6.2
Insumos	Política de RR. HH. sobre jubilación Leyes laborales locales Pago de las cuentas pagaderas finales Lista de verificación sobre terminación del empleo/ autorización
Productos	Gestión eficiente y eficaz de las jubilaciones
Rol en la organización	El gerente o la persona designada de RR. HH. efectúan la gestión en colaboración con el supervisor directo El jefe del departamento o la unidad El empleado que se jubila El jefe de la organización o la persona designada efectúan la supervisión
Puntos de integración	Gestión de programas Departamento o Unidad de Finanzas Gobernanza
Resumen	Al crear las políticas de RR. HH., los empleadores deben basar las edades de jubilación y de jubilación anticipada en las leyes laborales locales. El empleador y el empleado deben comunicarse claramente en cuanto a qué ofrecerá la organización al empleado al momento de la desvinculación.

Las organizaciones determinan una edad después de la cual un empleado deja de trabajar a causa de la jubilación. Esto se basa en las leyes laborales locales y la política de RR. HH. de la organización referida a la jubilación.

En algunos casos, puede corresponder la jubilación anticipada. Si corresponde, esta debe estar en línea con las leyes locales, y las circunstancias deben estar definidas claramente. Las organizaciones pueden permitir la jubilación anticipada por motivos médicos, lo que significa que a los miembros del personal se les permite acceder a los beneficios de la jubilación en caso de que no puedan trabajar debido a una enfermedad o a una lesión prolongadas.

La definición del último día de trabajo debe cumplir con las disposiciones de las leyes laborales locales y la política de RR. HH. sobre jubilación.

Otras cuestiones para considerar y comunicar son si la organización planea o no contratar a empleados que están jubilados, y las circunstancias y la condición de los beneficios de jubilación que reciben al ser contratados nuevamente.

Los empleados jubilados tendrán derecho a recibir el pago de lo siguiente:

- Sueldo hasta el último día de trabajo
- Beneficios por jubilación según lo definan las leyes locales y las políticas de la organización
- Información sobre cómo se compensarán las licencias acumuladas que no hayan sido utilizadas
- Certificado de servicio o carta de recomendación (conforme a las leyes locales)

ETAPA 8.6.3 – CONTRATO A PLAZO FIJO

NOMBRE DE LA ETAPA	CONTRATO A PLAZO FIJO
Número de la etapa	8.6.3
Insumos	Política de RR. HH. sobre la desvinculación Leyes laborales locales Pago de las cuentas pagaderas finales Lista de verificación sobre terminación del empleo/ autorización
Productos	Gestión eficiente y eficaz de las desvinculaciones bajo contrato a plazo fijo
Rol en la organización	El gerente o la persona designada de RR. HH. efectúan la gestión en colaboración con el supervisor directo El jefe del departamento o la unidad El empleado que se desvincula El jefe de la organización o la persona designada efectúan la supervisión
Puntos de integración	Gestión de programas Departamento o Unidad de Finanzas Gobernanza
Resumen	Los puestos a plazo fijo a menudo dependen del financiamiento externo y deben cumplir con las leyes laborales locales. El empleador y el empleado deben comunicarse claramente en cuanto a los detalles específicos del contrato, así como también acerca de qué ofrecerá la organización al empleado al momento de la desvinculación.

Los contratos a plazo fijo son comunes en las organizaciones que dependen del financiamiento externo. Deben consultarse las leyes locales para verificar si proporcionan una opción para dar por terminados los contratos a plazo fijo antes de que venza el plazo especificado en el contrato. En caso de que sea necesario, el empleador puede extender por escrito el plazo del contrato si el empleado está de acuerdo.

El empleado y el empleador deben conversar sobre los beneficios, las responsabilidades y las obligaciones de este tipo de contrato. En las conversaciones, se deben aclarar las circunstancias de extensión y renovación del contrato, la duración del nuevo contrato y cuándo son pagaderos los beneficios relacionados con el contrato finalizado.

Después del final del contrato, el personal que se va a desvincular tiene derecho a recibir el pago de lo siguiente:

- Sueldo hasta el último día de trabajo
- Información sobre cómo se compensarán las licencias acumuladas que no hayan sido utilizadas
- Certificado de servicio o carta de recomendación (conforme a las leyes locales)
- Cualquier otro beneficio que estipulen las leyes locales o las políticas de la organización

ETAPA 8.6.4 – REDUCCIÓN DE PERSONAL

NOMBRE DE LA ETAPA	REDUCCIÓN DE PERSONAL
Número de la etapa	8.6.4
Insumos	Política de RR. HH. sobre la desvinculación Leyes laborales locales Pago de las cuentas pagaderas finales Lista de verificación sobre terminación del empleo/ autorización
Productos	Gestión eficiente y eficaz de la desvinculación debida a reducción de personal
Rol en la organización	El gerente o la persona designada de RR. HH. efectúan la gestión en colaboración con el supervisor directo El jefe del departamento o la unidad El empleado que se desvincula El jefe de la organización o la persona designada efectúan la supervisión
Puntos de integración	Gestión de programas Departamento o Unidad de Finanzas Gobernanza
Resumen	Es posible que el puesto de un empleado se elimine debido a una reducción de personal. Se debe notificar por escrito al empleado la razón y los detalles de la desvinculación. El empleador y el empleado deben comunicarse claramente en cuanto a lo que ofrecerá la organización al empleado al momento de la desvinculación.

La reducción de personal se refiere a la pérdida involuntaria del empleo a causa de cambios estructurales, disminución del financiamiento o cierre no planificado del proyecto, lo que produce que los puestos de empleo existentes se vuelvan excedentarios o inactivos.

En cumplimiento de las leyes locales y la política de RR. HH. sobre la desvinculación, el empleador debe notificar por escrito a los empleados afectados, incluyendo las razones de la desvinculación y las condiciones. Las condiciones incluyen los beneficios pagaderos, la administración de las licencias sin usar, la autorización, el proceso de entrega del puesto y demás (p. ej., si la ley estipula un beneficio por reducción de personal de medio mes de sueldo por cada año de servicio y el empleado deja la organización después de tres años de servicio, la organización está obligada a pagar un equivalente al sueldo de un mes y medio en función del sueldo al momento de producirse la desvinculación).

Los miembros del personal que son desvinculados debido a una reducción de personal tienen derecho a recibir el pago de lo siguiente:

- Sueldo hasta el último día de trabajo
- Beneficios por reducción de personal según lo definan la leyes locales
- Información sobre cómo se compensarán las licencias acumuladas que no hayan sido utilizadas
- Certificado de servicio o carta de recomendación (conforme a las leyes locales)

ETAPA 8.6.5 – TERMINACIÓN DEL EMPLEO CON CAUSA JUSTIFICADA

NOMBRE DE LA ETAPA	TERMINACIÓN DEL EMPLEO CON CAUSA JUSTIFICADA
Número de la etapa	8.6.5
Insumos	Política de RR. HH. sobre la desvinculación Leyes laborales locales Pago de las cuentas pagaderas finales Lista de verificación sobre terminación del empleo/ autorización
Productos	Gestión eficiente y eficaz de la desvinculación en circunstancias como la terminación del empleo con causa justificada
Rol en la organización	El gerente o la persona designada de RR. HH. efectúan la gestión en colaboración con el supervisor directo El jefe del departamento o la unidad El empleado que se desvincula El jefe de la organización o la persona designada efectúan la supervisión
Puntos de integración	Gestión de programas Finanzas Gobernanza
Resumen	Cuando se produce la terminación del empleo de un empleado por una causa, los empleadores deben tener especial cuidado de cumplir con la política actual de la compañía y las leyes laborales locales. Deben realizarse las investigaciones adecuadas y al empleado se le debe dar la oportunidad de apelar la decisión. El empleador y el empleado deben comunicarse claramente en cuanto a qué ofrecerá la organización al empleado al momento de la desvinculación.

El empleado estará sujeto a la terminación del empleo con causa justificada por infringir las políticas de la organización, por incumplir constantemente con las normas de desempeño o por cometer faltas importantes. En el caso de que la terminación del empleo sea por incumplir constantemente con las normas de desempeño, los supervisores deben consultar el ***Proceso 8.3***, a fin de asegurarse de que se hayan dado todos los pasos correspondientes para ayudar a los empleados a cumplir con los estándares de desempeño antes de tomar la decisión de efectuar la terminación del empleo.

En los casos en que la terminación del empleo sea por no seguir las políticas de la organización, el empleador debe consultar la política que el empleado ha infringido. Consulte el ***Proceso 8.4***.

En los casos en que la terminación del empleo se deba a una falta importante, el empleador primero debe tener en cuenta qué se considera una falta importante en virtud de las leyes laborales locales. La siguiente es una lista de muestra de las faltas importantes que pueden ser causa de despido inmediato, a menos que las leyes locales estipulen limitaciones u otras disposiciones. Entre las faltas importantes, se pueden incluir las siguientes:

- Hurto o robo, incluido robo a la organización, los socios y los beneficiarios o a otros empleados
- Informe impreciso de los gastos empresariales, sobornos u otras faltas que impliquen corrupción
- Acoso sexual
- Violencia o amenazas de violencia contra otros empleados, socios, beneficiarios, etc. o cualquier comportamiento que ponga a otros empleados en peligro o que cree un peligro para la seguridad
- Ausencia sin aviso y sin obtener el permiso del empleador
- Otros motivos que especifiquen las leyes locales

Todas las terminaciones de empleo con causa justificada se harán por escrito, usando el formato adecuado conforme a las leyes laborales locales. El jefe de la organización debe firmar toda la documentación de la terminación del empleo.

Todas las faltas importantes deben ser investigadas exhaustivamente, manteniendo una confidencialidad estricta durante las investigaciones y después de ellas. Es importante que al empleado afectado se le dé una oportunidad para apelar la decisión. Los mecanismos de apelación deben estar bien definidos y deben incluir a la persona, dentro de la organización, ante quien el miembro del personal debe hacer la apelación.

Las organizaciones deben asegurarse de que los beneficios por desvinculación retenidos o no pagados en los casos de terminación del empleo con causa justificada cumplan con las leyes laborales locales. Los miembros del personal que son desvinculados con causa justificada pueden tener derecho a recibir el pago de lo siguiente:

- Sueldo hasta el último día de trabajo
- Información sobre cómo se compensarán las licencias acumuladas que no hayan sido utilizadas
- Certificado de servicio (conforme a las leyes locales)
- Cualquier otro beneficio definido en las leyes locales

ETAPA 8.6.6 – MUERTE

NOMBRE DE LA ETAPA	MUERTE
Número de la etapa	8.6.6
Insumos	Política de RR. HH. sobre la desvinculación en caso de muerte Leyes laborales locales Pago de las cuentas pagaderas finales Lista de verificación sobre terminación del empleo/ autorización
Productos	Gestión eficiente de la desvinculación en caso de muerte
Rol en la organización	El gerente o la persona designada de RR. HH. efectúan la gestión en colaboración con el supervisor directo El jefe del departamento o la unida. El jefe de la organización o la persona designada efectúa la supervisión
Puntos de integración	Finanzas Gobernanza
Resumen	Tras la muerte de un empleado, el empleador debe determinar cuál fue el último día de servicio y pagar el sueldo y los beneficios correspondientes.

Deben darse los siguientes pasos para la desvinculación en caso de muerte:

- Definir el último día de trabajo reconocido para el cómputo del sueldo y los beneficios. El sueldo y los beneficios pueden pagarse hasta el día de la muerte del empleado o hasta el último día del mes en que el empleado murió.
- Defina los beneficios por muerte de acuerdo con la política de beneficios y las leyes laborales locales.
- Notifique a la aseguradora y a las oficinas gubernamentales relevantes.

Los beneficios se pagarán conforme a las leyes laborales locales o a las disposiciones de las políticas y las directrices de la organización. En circunstancias en que las leyes locales y las políticas estipulan que los empleados nombren a sus beneficiarios, el pago debe ser acorde a la lista de nombramientos.

Normalmente, el pago incluye lo siguiente:

- Sueldo hasta los últimos días de trabajo.
- Beneficios por muerte según lo estipulen las leyes locales y la política de RR. HH. sobre la desvinculación en caso de muerte. Esto puede incluir el pago de gastos relacionados con el funeral, beneficios de seguros y otros pagos.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO PARA RR. HH.

La revisión del cumplimiento apunta a evaluar la adecuación y la eficacia de la función de recursos humanos en la organización. El revisor debe obtener copias de los documentos de RR. HH. y evaluar su existencia, adecuación e integridad. La revisión cubre las siguientes áreas clave de la función de recursos humanos: políticas y procedimientos de recursos humanos, gestión de nómina, proceso de reclutamiento y desvinculación, registros del desarrollo y la capacitación del personal, registros de personal y valoración del desempeño del personal.

Listas de verificación para la revisión de recursos humanos

La siguiente lista de verificación puede usarse en la revisión.

Políticas y procedimientos de recursos humanos

¿Tiene la organización políticas y un manual de procedimientos y de recursos humanos (RR. HH.) por escrito?

- ¿Están las políticas y los procedimientos de RR. HH. basados en las leyes laborales locales?
- ¿Se actualizan y modifican regularmente las políticas y los procedimientos de RR. HH.?
- ¿Hay personal dedicado a manejar la función de RR. HH. de la organización?
- ¿Reciben los miembros del personal orientación sobre las políticas y los procedimientos de RR. HH. cuando se incorporan a la organización?

Revisión de registros de personal

Una revisión de esta sección busca establecer si se mantienen registros de personal adecuados para cada empleado y si se preserva la confidencialidad de la información.

- ¿Tienen los miembros del personal un contrato de empleo por escrito?
- ¿Tienen los miembros del personal descripciones de sus puestos de trabajo por escrito?
- ¿Se mantienen archivos de personal para cada empleado?
- ¿Se actualizan los archivos de personal con todos los documentos requeridos del personal (p. ej., contrato de empleo, descripción del puesto de trabajo, certificados y testimonios educativos, evaluaciones del desempeño, registros de licencias)?

- ¿Está el acceso a los archivos personales restringido al personal autorizado?

Revisión de nómina

La nómina se compone de los sueldos, salarios, las bonificaciones y las deducciones de todos los empleados. El empleador debe retener todos los registros relacionados con la nómina. Dichos registros incluyen los historiales de sueldos y salarios, todas las deducciones de sueldos y salarios para los períodos de tiempo estipulados por ley y las prácticas empresariales estándar.

La revisión del cumplimiento de la gestión de nómina busca averiguar si el sistema de gestión de nómina está bien establecido y funcionando, y si la nómina es precisa, está aprobada y está en línea con las políticas organizativas sobre la gestión de nómina.

- ¿Mantiene la organización un registro de nómina para los sueldos y provisiones mensuales del personal?
- ¿Hay una persona dedicada a preparar el registro de nómina?
- ¿Qué registros se toman como base para la preparación de la nómina?
- ¿Qué procedimientos existen para verificar y lidiar con las circunstancias que no son rutinarias, como la ausencia de un empleado?
- ¿Se revisa la nómina para verificar su precisión y recibe esta la aprobación de una persona que no sea quien la prepara?
- ¿Paga los sueldos un miembro del personal que no sea el que prepara el registro de nómina?
- Los sueldos netos de los miembros del personal, ¿se pagan a través de depósitos directos en sus cuentas bancarias?
- ¿Coinciden los sueldos del registro de nómina con los montos que figuran en los contratos de empleo?
- ¿Se hace la comparación del registro de nómina del mes corriente con el del mes anterior?
- La eliminación y la adición de empleados al registro de nómina, ¿son aprobadas por las personas relevantes y cuentan con el respaldo de los documentos relevantes?
- ¿Se otorga la autoridad adecuada para el grado o sueldo actual del personal, y está esta conforme a una estructura de sueldos formal?
- ¿Tiene cada miembro del personal un número de identificación único y se usa este en la nómina y en los archivos de personal?
- ¿Existe el empleado individual y es un miembro de buena fe del personal? Obtener pruebas independientes.

- Los cambios en los sueldos y las provisiones del personal en la nómina, ¿están respaldados con comunicados oficiales a los empleados conforme a los archivos de personal?
- ¿Las personas relevantes de la organización aprueban los cambios en los sueldos y las provisiones del personal?
- ¿Se hacen las deducciones establecidas por ley a la nómina y se remiten a tiempo conforme a los requisitos establecidos por ley?
- ¿Es preciso el cálculo de las deducciones establecidas por ley?
- Las deducciones no establecidas por ley que se hacen a los sueldos del personal en la nómina, ¿están autorizadas mediante un comunicado por escrito de los empleados según los archivos de personal?
- ¿Cumplen las deducciones de los sueldos de los empleados con los requisitos de las leyes laborales locales y los requisitos de la organización que rigen el monto máximo de deducciones voluntarias que pueden tomarse del sueldo mensual de un empleado?
- ¿Se cargan los costos de nómina a los centros de costos o los códigos de cuenta adecuados y se asientan en el libro de caja y en el libro mayor?
- ¿Está el acceso a la nómina restringido al personal autorizado solamente?
- En el caso de los empleados que llevan tarjetas de registro de horario u hojas de registro de horas trabajadas por el tiempo trabajado, ¿reflejan los registros de horas las horas y los minutos reales trabajados, en lugar de las horas programadas de trabajo?
- ¿Coinciden las fechas de pago con las hojas de registro de las horas trabajadas o el registro de asistencia?
- Las hojas de registro de las horas trabajadas, ¿son precisas, están autorizadas y cuentan con la firma del supervisor?
- ¿Se cargan los costos de nómina a los códigos de cuenta correspondientes en proporción a las horas reales trabajadas conforme a las hojas de registro de las horas trabajadas?
- Si los sueldos se pagan en efectivo, ¿está el dinero almacenado de un modo seguro?
- ¿Tiene cerradura la caja fuerte?
- ¿Está el acceso a los salarios no reclamados restringido al personal autorizado?
- ¿Tiene acceso a la caja fuerte la persona responsable del pago de la nómina?

LAURA SHEAHEN/CRS

Un maestro enseña redacción en una escuela para sordos en Kabul, administrada por la ANAD, Asociación Nacional de Sordos de Afganistán (Afghanistan National Association of the Deaf).

- Si el pago es en efectivo, ¿cuánto tiempo se conserva la nómina en efectivo antes de efectuar el pago?
- ¿Firman un documento el emisor y el receptor del pago antes de que se haga el pago?
- ¿Se contabilizan adecuadamente los salarios sin reclamar?
- ¿Se registran los salarios sin reclamar? En caso afirmativo, ¿cómo?
- ¿Hay una persona responsable de los salarios sin reclamar?
- ¿Dónde se guardan los salarios sin reclamar?
- ¿Cuánto tiempo se guardan los salarios sin reclamar?
- ¿Se requiere una autorización por escrito antes de pagar al representante de un empleado?
- ¿Permite la organización los anticipos de sueldo? Si es así, ¿se contabilizan adecuadamente durante la confección de la nómina?
- ¿Emplea la organización mano de obra casual?
- ¿Se paga a los trabajadores casuales de acuerdo con las políticas de personal de la organización, las leyes locales y las reglamentaciones?
- ¿Se retienen impuestos de los salarios de la mano de obra casual?
- ¿Contrata la organización a asesores localmente? Si es así, ¿tiene la organización contratos para los asesores contratados?
- ¿Da préstamos al personal la organización? Si es así, ¿tiene la organización un acuerdo por escrito con el personal con respecto a los términos del pago del préstamo?
- ¿Se efectúa la recuperación de los préstamos según lo estipulado en el acuerdo de préstamo?
- De la muestra de registros de empleados revisada, las vacaciones tomadas el año anterior, ¿exceden la asignación de vacaciones establecida en el contrato de empleo o el cronograma de vacaciones aprobado?
- ¿Fueron debidamente autorizados los días de vacaciones?
- ¿Hay casos de miembros del personal que no se hayan tomado licencias por largos períodos de tiempo?
- ¿Existen casos de personal que haya recibido pagos en lugar de tomarse una licencia?

Revisión del reclutamiento y la desvinculación de personal

La revisión del cumplimiento de esta sección busca establecer si hay políticas y procedimientos adecuados de reclutamiento y desvinculación de personal en vigor y si se los observa en todos los casos correspondientes. Dado que la desvinculación a través de la terminación del empleo puede ser causa de conflicto y acción legal, las organizaciones deben adherir a las leyes laborales y a las políticas y los procedimientos fijados para la desvinculación del empleo.

- ¿Se siguió el proceso de reclutamiento conforme a las políticas y los procedimientos escritos de RR. HH.?
- Si no es así, ¿existió la aprobación de la autoridad correspondiente dentro de la organización para la excepción?
- ¿Reciben los miembros nuevos del personal la orientación adecuada sobre la organización?
- ¿Completaron el formulario de autorización de salida de personal los miembros desvinculados del personal?
- Salvo en las desvinculaciones por muerte o la terminación del empleo con causa justificada, ¿realiza el departamento o la unidad de RR. HH. entrevistas cara a cara o por escrito a todo el personal desvinculado?
- Cuando los miembros del personal fueron desvinculados mediante la terminación de los servicios, ¿se siguió el proceso de terminación del empleo conforme a las políticas y los procedimientos de RR. HH.?
- ¿Se hacen pagos al personal desvinculado después de la terminación del empleo? Si es así, verifique la adecuación, la aprobación y el cobro de dichos pagos.
- ¿Se emitieron certificados de servicio o cartas de recomendación (conforme a las leyes locales) para los miembros del personal desvinculado?
- En el caso de la desvinculación por muerte, ¿se hicieron las notificaciones necesarias a la aseguradora y a las oficinas gubernamentales correspondientes, y se pagaron los sueldos y beneficios adeudados de acuerdo con las políticas y los procedimientos de RR. HH.?

Revisión del desarrollo y el aprendizaje del personal

La revisión de esta sección busca averiguar si la organización ha establecido y cumple con las políticas y los procedimientos de desarrollo y aprendizaje del personal, lo cual es uno de los componentes clave de un sistema eficaz de gestión del desempeño.

- ¿Incurre la organización en costos por el desarrollo y el aprendizaje del personal? Si es así, ¿están los costos en línea con las políticas y los procedimientos de RR. HH. para el desarrollo y el aprendizaje del personal?
- ¿Se tienen en cuenta las oportunidades de desarrollo y aprendizaje del personal con respecto a las disposiciones de las políticas y los procedimientos de desarrollo y aprendizaje del personal?

Evaluación del desempeño del personal
La revisión de esta sección busca confirmar que el desempeño del personal se revise regularmente y de acuerdo con estándares en toda la organización, sin importar el puesto.

- ¿Existe una política para la evaluación del desempeño del personal?
- ¿Se realizan evaluaciones del desempeño del personal regularmente, conforme al manual de políticas y procedimientos?

Compensación y beneficios
La revisión de esta sección tiene como fin minimizar el riesgo sobre la compensación total de los empleados.

- ¿Se otorgan beneficios y compensación al personal en línea con las políticas y los procedimientos de RR. HH.?
- ¿La política de beneficios y compensación cumple con las políticas gubernamentales?
- ¿Se han hecho las deducciones establecidas por ley a los beneficios y se las ha remitido conforme a los requisitos de la ley?
- ¿Es preciso el cálculo de las deducciones establecidas por ley?
- En el caso de los beneficios por cesantía, verifique su precisión matemática y el cumplimiento con la política de RR. HH.

Seguridad y protección de la oficina y el personal
Todas las organizaciones tienen la obligación de tomar medidas para respaldar la seguridad del personal y la oficina. Algunas de las medidas tomadas pueden incluir políticas de seguridad y protección en el lugar de trabajo y pautas para la implementación de las políticas y las medidas que pueden tomarse en caso de emergencia, ataque terrorista y otras situaciones.

Los objetivos principales del funcionario de cumplimiento con respecto a esto es establecer

- la existencia de arreglos para la seguridad y la protección en la organización,

- pruebas de implementación de las pautas para los procedimientos de seguridad y protección, y
- que el personal tenga conocimiento de las políticas y esté preparado.

El funcionario de cumplimiento debe hacer pruebas para establecer la existencia de políticas de seguridad y protección con la siguiente lista de verificación:

- ¿Tiene la organización políticas de seguridad y protección en vigor?
- ¿Se distribuyen copias de las políticas a todos los miembros del personal?
- ¿Tienen los miembros del personal conocimiento de los planes de seguridad?
- ¿Se instala a los miembros nuevos del personal en los planes de seguridad y protección?
- Establezca la cobertura de las políticas.
- Las políticas de seguridad y protección, ¿abarcan todas las actividades y los movimientos de la organización?
- ¿Abarcan las políticas el movimiento y los viajes del personal en vehículos de la oficina, medios de transporte públicos, aire y agua?
- ¿Definen las políticas los roles y las responsabilidades de los funcionarios que manejan los temas de seguridad?
- ¿Se llevan a cabo periódicamente evaluaciones de la protección y los riesgos? Si es así, ¿se analizan los riesgos más importantes para la protección?

Pruebe la preparación de la organización en temas de gestión de la seguridad y la protección empleando la siguiente lista de verificación:

- ¿Emite la organización pautas de seguridad y protección para todos los miembros y visitantes?
- ¿Tiene la organización planes de reubicación para seguridad y protección? Si es así, ¿conoce todo el personal estos planes?
- ¿Emite la organización mapas y orientación para los visitantes y los miembros nuevos del personal? ¿Con qué frecuencia se actualiza esta orientación?
- ¿Tiene planes de contingencia la organización? Si es así, ¿cubren estos todos los sucesos posibles?

GLOSARIO

Análisis de sueldos de mercado: Evaluación que relaciona los puestos de una organización con los puestos de responsabilidades similares de otras organizaciones con el propósito de comparar la compensación.

Análisis de trabajos: Estudio sistemático de los puestos de trabajo para determinar qué actividades y responsabilidades incluyen, su importancia relativa y su relación con otros puestos de trabajo. (SHRM)

Arbitraje: Procedimiento en el cual las disputas se presentan a una o más personas imparciales para que estas tomen una determinación final. (SHRM)

Búsqueda de personal: Identificación de medios tradicionales y no tradicionales de identificar a posibles candidatos.

Calificación del desempeño: Medida definida claramente de los estándares o criterios de desempeño.

Compensación total: Todas las recompensas que recibe un empleado, incluidos el sueldo y los beneficios.

Contrato de empleo: Acuerdo entre el empleador y el empleado en el que se explica la relación de empleo. (SHRM)

Control de horas trabajadas: Proceso de compilar la información de los datos de horas y asistencia de cada empleado.

Cuidado del personal: Técnicas de autocuidado y respuestas institucionales al estrés de los empleados en entornos particularmente difíciles o estresantes.

Declaración de queja formal: Documento creado en nombre de uno o más empleados que se presenta ante una organización como parte de un proceso formal para resolver problemas en el lugar de trabajo.

Descripción del puesto de trabajo: Resumen de las características más importantes de un puesto de trabajo, incluidas las tareas, los conocimientos, las habilidades y las capacidades requeridos, así como la estructura de subordinación. (SHRM)

Entrenamiento: El proceso en el cual un supervisor ayuda a su empleado a desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Estructura de banda ancha: Estructura de sueldos específica que se caracteriza por niveles de sueldos agrupados, en contraposición a una estructura de escala de sueldos.

Estructura de compensaciones: Marco que agrupa los puestos que reciben el mismo rango de remuneración.

Estructura de escala de sueldos: Estructura de sueldos específica que se caracteriza por tener varios niveles de sueldos, en contraposición a una estructura de banda ancha.

Estructura de sueldos: El modo en que una organización agrupa los puestos de trabajo con un gran rango de sueldos.

Evaluación de las necesidades de aprendizaje: Herramienta que se usa para identificar los conocimientos o las habilidades relacionados con un trabajo individual que una persona carece.

Gestión de riesgos: La identificación y la clasificación de los riesgos, sobre la base de la probabilidad de que se presenten y el impacto que tendrían en la organización y sus empleados, junto con la implementación de planes para minimizar la probabilidad de que estos riesgos se presenten o el impacto que tendrían.

Gestión del desempeño: Proceso de ayudar a los empleados a mantener o mejorar el desempeño a través de tareas continuas de entrenamiento, supervisión, evaluación y desarrollo de los empleados.

Mediación: Método de resolución de disputas no vinculante que involucra a un tercero que ayuda a que las partes en disputa alcancen una decisión en la que ambas estén de acuerdo. (SHRM)

Objetivo de desarrollo: Los conocimientos, las habilidades y las actitudes que un empleado necesita para satisfacer los requisitos de su trabajo específico y completar sus objetivos anuales de desempeño.

Objetivo de desempeño: Los resultados específicos que un empleado debe alcanzar en cada ciclo de desempeño.

Organigramas: Representación visual de las relaciones de subordinación entre un grupo de empleados de una organización o de un departamento de una organización.

Plan de acción anual: Documento que describe los objetivos o las iniciativas más importantes de una organización para un año dado; habitualmente incluye plazos de tiempo para la implementación.

Plan de beneficios definidos: Plan que promete al empleado un beneficio por jubilación basado en una fórmula. (SHRM)

Plan de contribuciones definidas: Plan en el que el empleador y, en ocasiones, el empleado, hacen un pago anual a la cuenta de jubilación del empleado. (SHRM)

Plan de dotación de personal: Identificación sistemática de puestos, estructurada para cubrir las necesidades de una organización dada su financiamiento y alineación con las metas estratégicas.

Plan de mejoramiento del desempeño: Plan de acción fijado para ayudar a que un empleado cumpla con el nivel deseado de desempeño y profesionalismo cuando los resultados de la supervisión, la revisión y la evaluación del desempeño muestran que el empleado necesita mejorar su trabajo.

Preselección: Entrevista breve cuya función es confirmar que el candidato posee las calificaciones mínimas.

Programa de premios y recompensas: Sistema diseñado para reconocer a individuos y equipos por sus esfuerzos y logros excepcionales al prestar sus servicios a sus unidades y a la organización.

Reducción de personal: Pérdida involuntaria del empleo a causa de cambios estructurales, reducción del financiamiento o cierre no planificado del proyecto.

Retorno sobre la inversión: Cálculo que mide el retorno económico de un proyecto o inversión. (SHRM)

Retroalimentación: Información estructurada que una persona ofrece a otra sobre el impacto de sus acciones o comportamiento. Es el proceso de comunicar lo que uno experimenta, observa, piensa y siente por las acciones o el comportamiento del otro.

Revisión y evaluación del desempeño: Proceso formal mediante el cual se revisa y evalúa el desempeño laboral del empleado en función de los objetivos de desempeño y desarrollo fijados.

Sanciones disciplinarias progresivas: Sistemas de sanciones cada vez más serias para disciplinar a los empleados. (SHRM)

Seguridad y protección: Políticas y procedimientos basados en las leyes locales y las mejores prácticas, diseñados para impedir que se produzcan muertes, lesiones o enfermedades en el lugar de trabajo o durante el cumplimiento de los deberes laborales fuera de las instalaciones de la organización, y para resguardar y proteger todos los activos tangibles e intangibles de la organización.

Términos de no divulgación: Información que, si bien se comparte entre el empleador y el empleado, es de acceso prohibido a terceros.

Verificación de antecedentes: Proceso de confirmación de la adecuación de un candidato a un puesto mediante la verificación de su información personal, como credenciales académicas, historial crediticio o expedientes delictivos.

Verificación de referencias: Proceso de confirmar la adecuación de un candidato para un puesto, lo que habitualmente implica el aporte de supervisores anteriores.

REFERENCIAS

Aidworkers Network. (2002-2007). *Safety, Security and Aid Workers.* Obtenido en http://www.aidworkers.net/?q=advice/security

Bliss, W., Gamlem, C., Keary, D., Kushner, G., Losey, M., Outwater, L., (...) White, C. (2009) *The SRHM Leaning System (Vol. 1-6).* Alexandria, VA: Society for Human Resource Management

Buckner, M. y Slavenski, L. (1998). Succession Planning. *Info-line, número 9312.* Alexandria. VA: American Society for Training and Development.

CARE welcome package. (2007). Manuscritos en disco compacto. Atlanta, GA: CARE USA

Catholic Relief Services. (2011). *CRS Conflict of Interest Policy.* Manuscrito sin publicar.

Catholic Relief Services. (2011). *CRS Europe/Middle East Training/Learning Plan.* Manuscritos sin publicar.

Catholic Relief Services. (2011). *CRS Europe/Middle East Unsatisfactory Performance Termination Checklist.* Manuscritos sin publicar.

Catholic Relief Services. (2010). *CRS human resources confidentiality agreement.* Manuscrito sin publicar.

Catholic Relief Services. (2006). *CRS/Middle East toolkit for giving, receiving and responding to feedback.* Manuscrito sin publicar.

Catholic Relief Services. (2007). *CRS overall performance ratings.* Manuscrito sin publicar.

Catholic Relief Services. (2004). *CRS performance gap checklist.* Manuscrito sin publicar.

Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II: The CRS project package. Baltimore, MD: Hahn, S., Leege, D., Reynold, D., Sharrock, G. y Stetson, V.

Catholic Relief Services. (2010). *Institutional Capacity Development Tools for Local Partners, Human Resource Policies and Procedures.* Manuscrito sin publicar.

Garber, John E. (2008). *Introduction to the human resources discipline of workplace safety and security.* Obtenido en http://www.shrm.org/hrdisciplines/safetysecurity/Pages/SafetyIntro.aspx

Gupta, D., Gupta, M. y Gurnani, H. C. (2006). *Are standards standard? Integration of goals & performance management*. Obtenido en http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC347/fc347.html

Heathfield, S. M. (s.f.) *About.com guide to human resources.* Obtenido en http://humanresources.about.com

InterAction minimum operating security standards. (2005). Obtenido el 13 de abril de 2011 en http://security-risk.org/background_reading/191.pdf

Mager, Robert F. y Pipe, Peter. (1997). *Analyzing Performance Problems* (3.ª ed.). Atlanta, GA: Center for Effective Performance.

McNamara, C. (n.d.) *Employee performance management.* Obtenido en http://www.managementhelp.org/emp_perf/emp_perf.htm

Salvo, T. (2004). *Practical tips for successful progressive discipline.* Obtenido en http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/CMS_009030.aspx

University of Michigan-Flint. (2007). *HR confidentiality statement.* Obtenido en http://www.umflint.edu/hr/ConfState.htm

SARA A. FAJARDO/CRS

Un hombre trabaja en el jardín de su familia en los altiplanos de El Salvador. Con la ayuda de CRS la pequeña comunidad de la montaña sustituyó el terreno rocoso que rodeaba sus casas con gruesas capas de suelo fértil.

APÉNDICE A

MUESTRA DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE PERSONAL[1]

PARA SER LLENADO POR EL DEPARTAMENTO SOLICITANTE

Puesto solicitado por: _____

(nombre, puesto y firma del jefe de departamento)

Fecha: _____

Puesto que se desea cubrir: (Adjuntar descripción del puesto de trabajo)

Categoría de empleado: Empleado regular/Empleado temporero/Otro (especificar))

Puesto de reemplazo/Puesto nuevo

Duración del empleo Contratación desde: hasta

PARA SER LLENADO POR EL DEPARTAMENTO DE RR. HH.

Grupo laboral/Nivel o grado del puesto: **Rango de sueldo:**

Incluido en el plan de dotación de personal

Firma del gerente/persona designada de RR. HH. _____ **Fecha:** _____

PARA SER LLENADO POR EL ÁREA DE FINANZAS/PRESUPUESTOS

El salario está incluido en el presupuesto anual

Firma del gerente/persona designada de Finanzas _____ **Fecha:** _____

PARA SER LLENADO POR LA PERSONA RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN FINAL DE LA CONTRATACIÓN

Nombre y firma del presidente/persona designada: _____ **Fecha:** _____

1 Adaptado con el permiso de la Asociación Cristiana de Salud de Kenia de "Documento genérico de políticas para las instalaciones de salud de los miembros de CHAK" (Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities) de 2008.

APÉNDICE B

MUESTRA DEL FORMATO DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO[2]

Puesto:

Departamento:

Subordinado a:

Grupo laboral/nivel/grado:

Ubicación del puesto: (si la organización tiene varias oficinas)

Resumen del propósito del puesto

Lista de responsabilidades clave

Conocimientos, habilidades y capacidades requeridos para realizar el trabajo

- Calificaciones (educación, certificación)
- Experiencia requerida para el puesto de trabajo y tiempo de experiencia
- Habilidades, como uso de computadora, redacción o idiomas
- Comportamientos, como la habilidad para realizar varias tareas simultáneamente, atención a los detalles, aptitud para trabajar en equipo

Elaborado por: _____ **fecha:** _____

Aprobado* por: _____ **fecha :** _____

*indica que esta descripción de puesto de trabajo es coherente con el plan de dotación de personal para este año

2 Adaptado con el permiso de la Asociación Cristiana de Salud de Kenia de "Documento genérico de políticas para las instalaciones de salud de los miembros de CHAK" (Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities) de 2008.

APÉNDICE C

MUESTRA DE HOJA DE PUNTUACIÓN PARA ENTREVISTAS[3]

PUESTO: _____

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

CALIFICACIONES:

1 insuficiente; **2** por debajo de las expectativas; **3** bueno, cumple con las expectativas; **4** excelente, supera las expectativas; **5** excepcional, supera ampliamente las expectativas

PREGUNTAS	COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR	CALIFICACIÓN (1 A 5)
PUNTUACIÓN TOTAL		

Comentarios y recomendaciones generales:

_____

_____

_____

_____

Nombre y firma del entrevistador: _____

3 Adaptado con el permiso de la Asociación Cristiana de Salud de Kenia de "Documento genérico de políticas para las instalaciones de salud de los miembros de CHAK" (Generic Policy Document for CHAK Member Health Facilities) de 2008.

APÉNDICE D

ENTREGA Y RECEPCIÓN DE RETROALIMENTACIÓN[4]

Pautas para recibir retroalimentación

Solicite retroalimentación en áreas claras y específicas.	Pregunte: "¿Cómo podríamos nosotros, como personal de CRS, aumentar la utilidad de nuestras visitas al lugar del proyecto?"
Propóngase entender la retroalimentación.	Emplee habilidades de parafraseo y haga preguntas aclaratorias, como: "Lo que entiendo es que..."
Ayude a la otra persona a ser específica.	Pregunte: "¿Podría darme un ejemplo específico de lo que quiere decir?"
Evite que la situación sea más difícil para la persona que da su retroalimentación.	Reaccionar a la defensiva, enojarse o discutir son todas formas de detener la retroalimentación.
No dé explicaciones.	Puede ser difícil permanecer en silencio, pero se debe tener en cuenta que las explicaciones a menudo parecen ser defensivas.
Muestre agradecimiento.	Agradezca a la persona por hacer el esfuerzo de darle retroalimentación.
Responda a los puntos clave.	Diga qué pretende hacer usted como resultado de los comentarios que está recibiendo.
Recuerde que la retroalimentación es la percepción de una persona, y no una verdad universal.	Tener esto en cuenta puede ayudarlo a no estar tan a la defensiva. Confirme la retroalimentación con otras personas para determinar si existe un patrón de opiniones.
Preste atención a la retroalimentación no verbal.	¿Las otras personas se duermen cuando usted habla? ¿Parecen estar incómodas?

4 Adaptado de Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II: The CRS Project Package. Baltimore: Hahn, S., Leege, D. , Reynold, D., Sharrock, G. y Stetson, V.

APÉNDICE D

ENTREGA Y RECEPCIÓN DE RETROALIMENTACIÓN[5]

Pautas para recibir retroalimentación

Sea específico y descriptivo, pero conciso.	Dé ejemplos descriptivos y específicos del comportamiento o el desempeño que ha observado. No use un lenguaje sentencioso como: "Usted es poco profesional". En su lugar, diga: "No cumplió con tres fechas límite". Hable solamente por usted (evite decir: "Todos dicen que...") y restrinja los ejemplos a las cosas que conoce con certeza.
Proporcione retroalimentación positiva.	No dé por hecho que todos hacen un buen trabajo; cuando alguien haga bien su trabajo, dígaselo. Como ya se mencionó, evite los halagos generales, como: "¡Siga haciendo un buen trabajo!". **Sea específico.** Diga: "Noté que los socios se involucraron y complacieron con la excelente preparación y la sólida facilitación de la última reunión de revisión del proyecto que usted organizó".
Dirija la retroalimentación hacia el comportamiento que la persona puede controlar.	Decir: "Su español no es claro", no es un comentario constructivo. Concéntrese en las áreas que la persona puede mejorar.
Sea directo, claro y preciso.	Ser poco claro puede crear malentendidos y malestar. No deje a la persona preguntándose qué quiso decir.
Dé su retroalimentación en el momento adecuado	La retroalimentación es más eficaz cuando se entrega inmediatamente después de que tiene lugar el comportamiento o el desempeño, o después de que le pidan la opinión. Asegúrese de tener privacidad con la otra parte y planifique un tiempo para el debate. ¿Es el momento adecuado? Tenga en cuenta que la otra persona también necesita entregar su retroalimentación.
Esté tranquilo.	No ataque, abrume (sobrecargue) o culpe a la otra persona, ni dé rienda suelta a su ira. Si no está tranquilo, no proporcione su retroalimentación en ese momento. Espere a tranquilizarse.
"Cuando usted hace eso, yo me siento de esta manera".	Diga: "Cuando usted llega tarde a las reuniones, yo me siento descontento", en lugar de: "¡Siempre llega tarde a las reuniones!"
Preste atención a la comunicación no verbal.	Evite dar retroalimentación con gestos no verbales inadecuados, como las cejas levantadas, los ojos entornados o usando un tono de voz sarcástico o altanero.

5 Adaptado de Catholic Relief Services. (2007). Pro Pack II: The CRS Project Package. Baltimore: Hahn, S., Leege, D. , Reynold, D., Sharrock, G., y Stetson,

APÉNDICE E

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA TERMINACIÓN DEL EMPLEO POR DESEMPEÑO INSATISFACTORIO

Empleado: _____

Fecha de inicio del empleo con CRS: _____

1.	¿Tiene el empleado un Plan de desempeño y desarrollo (Plan D y D) para el período de evaluación actual?	☐ Sí	☐ No
2.	¿Eran razonables los marcos de tiempo establecidos para lograr los resultados/rendimiento reales en el Plan D y D del empleado?	☐ Sí	☐ No
3.	¿Se realizaron sesiones de entrenamiento regulares con el empleado durante el período de evaluación actual?	☐ Sí	☐ No
4.	¿Se dio al empleado: instrucciones sobre cómo realizar sus tareas?	☐ Sí	☐ No
	retroalimentación sobre los estándares de desempeño que considera satisfactorios el supervisor?	☐ Sí	☐ No
5.	¿Se desarrolló un Plan de mejoramiento del desempeño?	☐ Sí	☐ No
6.	¿Se dio al empleado una oportunidad justa y asistencia para mejorar su desempeño?	☐ Sí	☐ No
7.	¿Se han seguido todos los pasos/acciones descritos en el Plan de mejoramiento del desempeño antes de llegar a la terminación del empleo?	☐ Sí	☐ No
8.	¿Se efectuó una evaluación del empleado al final del período de mejoramiento del desempeño?	☐ Sí	☐ No
9.	¿Establece la evaluación que el progreso en el mejoramiento y el desempeño son insatisfactorios citando áreas específicas?	☐ Sí	☐ No
10.	¿Se han considerado otras alternativas a la terminación del empleo, es decir, descenso de puesto o traslado?	☐ Sí	☐ No
11.	¿Fue consultado el gerente o la persona designada de Operaciones, o el especialista regional de RR. HH.?	☐ Sí	☐ No
12.	¿Se ha notificado la terminación del empleo a un asesor jurídico local?	☐ Sí	☐ No

Si respondió **"No"** a alguna de las preguntas anteriores, debiera reconsiderar la terminación del empleo del empleado en este momento. Es posible que al empleado no se le haya dado la orientación ni las oportunidades suficientes como para tener la certeza de que conoce plenamente los estándares de desempeño esperados y que ha tenido la oportunidad de mejorar.

Si respondió **"Sí"** a todas las preguntas anteriores, puede considerar la terminación del empleo. Se debe notificar al empleado por escrito y darle la oportunidad de renunciar.

APÉNDICE F

MUESTRA DE CALIFICACIONES DEL DESEMPEÑO

Colaborador excepcional – sobresaliente. El desempeño habitualmente supera ampliamente las expectativas y está muy por encima de los objetivos de desempeño establecidos para este puesto. El desempeño general se caracteriza por un trabajo de cantidad y calidad excepcionalmente altas en el cumplimiento de los deberes del puesto. El empleado asume responsabilidades que van más allá de los requisitos del puesto, usa las habilidades relacionadas con el trabajo de un modo excepcional, requiere mucho menos supervisión que la habitual para el puesto y constituye un ejemplo excepcional de los comportamientos basados en los valores de la organización. El desempeño individual del empleado ha sido reconocido fuera de su departamento y ha producido un impacto significativo en la organización. Esta calificación requiere justificación detallada, incluidos ejemplos específicos de logro. Se espera que entre el cinco y el 15 por ciento del personal esté en esta categoría.

Excelente colaborador – el desempeño a menudo supera las expectativas. El desempeño general se caracteriza por un trabajo de cantidad y calidad altas en el cumplimiento de los deberes del puesto. El empleado usa las habilidades relacionadas con el trabajo de una manera más que aceptable, requiere un grado de supervisión un poco menor al habitual para el puesto, y demuestra eficazmente comportamientos basados en los valores de la organización. El desempeño individual del empleado ha sido reconocido dentro de su departamento. Se espera que entre el 25 y el 35 por ciento del personal esté en esta categoría.

Colaborador positivo – exhibe comportamientos relacionados con el trabajo y un desempeño exitosos. El desempeño general indica que el empleado está cumpliendo con los deberes asignados al puesto. El empleado usa las habilidades relacionadas con el trabajo de un modo adecuado, requiere un grado apropiado de supervisión directa para producir un trabajo de calidad y cantidad aceptables, y regularmente actúa de acuerdo con los comportamientos basados en los valores de la organización. Se lograron las metas y los objetivos de desempeño, y se cumplieron los requisitos del puesto de trabajo. Se espera que entre el 45 y el 55 por ciento del personal esté en esta categoría.

Necesita mejorar – cumple parcialmente con las expectativas de desempeño. El desempeño general indica que el empleado se acerca, pero no llega a cumplir con los deberes asignados al puesto. El empleado usa las habilidades relacionadas con el trabajo de un modo menos que adecuado, requiere un alto grado de supervisión directa para producir un trabajo de cantidad y calidad aceptables, y no muestra constantemente comportamientos basados en los valores de la organización. Debe desarrollarse un plan de mejoramiento del desempeño para abordar las deficiencias. No hay una distribución porcentual específica establecida para esta calificación general dentro de una división.

Insatisfactorio – no cumplió con las expectativas de desempeño. El desempeño está constantemente por debajo de las expectativas. Deben abordarse las deficiencias según se indica en la evaluación del desempeño. El empleado ha tenido un período de tiempo razonable (iniciado con la evaluación documentada de desempeño inferior al satisfactorio) para mejorar el desempeño. El empleado continúa sin cumplir con los deberes asignados al puesto o continúa usando las habilidades relacionadas con el trabajo de un modo inadecuado. A menudo, el empleado no actúa de acuerdo con los comportamientos basados en los valores de la organización. No hay una distribución porcentual específica establecida para esta calificación general dentro de una división.

APÉNDICE G

MUESTRA DE DECLARACIÓN/CONFIRMACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD

El propósito de este documento es asegurarse de que cada empleado entienda su responsabilidad con respecto a la información confidencial y delicada. Los empleados que tengan acceso a material confidencial y delicado deben entender bien cuáles son sus responsabilidades. La divulgación de información confidencial puede resultar en medidas disciplinarias que podrían incluir la terminación del empleo. Ningún empleado divulgará información confidencial de la que tome conocimiento, o se ponga a su disposición, durante el transcurso de su empleo, ni usará dicha información para especulaciones o para su beneficio personal. La información confidencial se usará solamente según se requiera en el transcurso de las actividades empresariales oficiales realizadas por personal autorizado. Los empleados deben tener el máximo cuidado para asegurarse de que personas no autorizadas no oigan ni obtengan acceso de algún otro modo a información confidencial.

Las áreas de información confidencial son las siguientes:

1. Dotación de personal/entrevistas: El personal que tenga responsabilidades de RR. HH. no debe realizar ninguna acción que pueda dar una ventaja especial, de cualquier tipo, a alguien que planea solicitar empleo en la organización. Cuando un empleado sepa que un amigo o un familiar planea solicitar empleo, debe notificar a la persona responsable de contratar a los miembros del personal.

2. Registros del personal: La información incluida en los registros del personal es confidencial y no debe divulgarse ni discutirse con nadie, salvo según sea necesario para realizar las tareas asignadas. Esta información incluye, entre otras, medidas disciplinarias, información médica, acciones legales, evaluaciones del desempeño, salario y beneficios.

3. Otra información confidencial: La información y los materiales confidenciales que se obtengan en reuniones del personal, proyectos departamentales, reuniones con la gerencia o el personal deben ser controlados de modo tal que no estén a disposición de ninguna persona que esté fuera del ámbito de quienes necesitan conocerlos. Esta información puede ser delicada y es posible que las personas que no tengan toda la información sobre los asuntos pertinentes la malentiendan fácilmente. Si se hacen consultas, se debe remitir a estas personas al miembro del personal que corresponda. Si no está seguro de que deba o no divulgar determinada información que le hayan pedido, remita a la persona a alguien que pueda ayudarla en lugar de entregarle información incorrecta o confidencial. Aunque puede entregarse cierta información, solamente los empleados designados han de entregarla. Cuando se presente la duda, los empleados deben consultar a su supervisor.

4. Seguridad de las computadoras: Los empleados que tienen acceso a información del personal mediante contraseñas u otros códigos de seguridad deben respetar la privacidad de los datos y no divulgar ni usar indebidamente la información contenida en registros o informes confidenciales. Las contraseñas no deben entregarse a ningún empleado, salvo según lo considere necesario el presidente.

5. Violaciones de seguridad: Todos los empleados deben dar los pasos que sean necesarios para salvaguardar los materiales confidenciales que tengan en su custodia y deben notificar inmediatamente a su supervisor si una situación indica una violación de seguridad.

6. Información de Recursos Humanos: Toda información relacionada con RR. HH. se limitará solamente a los casos en que se necesite saber y se obtendrá acceso a ella de conformidad con los deberes asignados para mantener la confidencialidad.

Confirmación

Confirmo que he leído esta declaración de confidencialidad y que acataré las normas establecidas en este acuerdo de confidencialidad.

Firma: _____ Fecha: _____

Nombre (en letra de imprenta): _____

APÉNDICE H

CONFLICTOS DE INTERESES

A. PODER DE COMPRA

1. Ningún empleado usará el poder de compra de LA ORGANIZACIÓN para comprar bienes o servicios en beneficio del empleado o de los miembros de su familia.
2. Ningún empleado puede usar el número de exención de impuestos de LA ORGANIZACIÓN para ninguna compra privada.

B. REGALOS Y GRATIFICACIONES

1. Ningún empleado puede solicitar ni aceptar, directa o indirectamente, ningún regalo, gratificación ni favor que tenga un valor económico sustancial y, por el cual, alguna de las partes pudiera inferir la existencia de una obligación.
2. Todas las ofertas de donaciones a LA ORGANIZACIÓN deben dirigirse a la PARTE DESIGNADA, la cual las aceptará en nombre de LA ORGANIZACIÓN.
3. Todos los honorarios recibidos deben enviarse al Departamento de Finanzas.

C. COMPRAS

Ningún empleado autorizará para el uso de LA ORGANIZACIÓN productos o servicios entregados por una firma en la que el empleado o los miembros de la familia inmediata del empleado tengan un interés financiero. Dicha decisiones deben remitirse al supervisor del empleado interesado.

D. UTILIZACIÓN DE FONDOS

Deben seguirse estrictamente todas las reglas y los procedimientos aplicables al uso y la responsabilidad respecto de los fondos de LA ORGANIZACIÓN o del gobierno. Cualquier pregunta sobre estos procedimientos, o la posible apariencia de impropiedad, deben remitirse al Director.

E. BANCA

Los empleados no usarán el nombre de LA ORGANIZACIÓN en ninguna, ni para ninguna, cuenta bancaria personal.

F. REEMBOLSOS

Ningún empleado puede autorizar reembolsos para sus propios gastos.

G. NO COMPETENCIA

Ningún empleado puede prestar servicios a cambio de una compensación a ninguna organización que esté involucrada en actividades similares a las de LA ORGANIZACIÓN, salvo con autorización previa.

APÉNDICE I

PLAN DE CAPACITACIÓN/APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	PERSONAL Y SOCIOS QUE HAN DE ASISTIR	PRIORIDAD (ALTA, MEDIA, BAJA)	CAPACIDADES DE CAPACITACIÓN INTERNAS (QUIÉNES)	CAPACIDADES DE CAPACITACIÓN EXTERNAS	COSTO (PROYECTADO)	FONDOS	FECHA(S)	UBICACIÓN

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Capítulo 9:

Tecnología de la información y la comunicación

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

GUÍA

En portada: Estudiantes en Choco, Colombia, se comunican con una escuela asociada en los Estados Unidos mediante un programa de CRS que conecta estudiantes vía el Internet. El programa ayuda a tender puentes sobre las brechas culturales al mismo tiempo que mejora las habilidades computacionales de los estudiantes. Fotografía de Jim Stipe/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Descargue ésta y otras publicaciones de los CRS en www.crsprogramquality.org.

CONTENIDO

Capítulo 9: Tecnología de la información y la comunicación 1

Mapa del proceso de TIC..... 2

Propósito de esta guía 3

¿Qué función cumple la TIC? 3

Resumen de esta guía..... 3

Principios clave de la función de TIC 5

Proceso empresarial de TIC 9.1: Implementar un plan de tecnología 6

Etapa 9.1.1: Planificación de la información.....7

Etapa 9.1.2: Planificación de la estructura 9

Etapa 9.1.3: Preparar el informe de infraestructura 11

Proceso empresarial de TIC 9.2: Proceso de selección de software 13

Etapa 9.2.1: Preparar la SP.....14

Etapa 9.2.2: Seleccionar el hardware, el software

o el servicio relacionado 17

Etapa 9.2.3: Implementar el sistema 21

Lista de verificación para la funcionalidad de TIC.....22

Referencias de TIC.....24

CAPÍTULO 9: TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

RICK D'ELIA PARA CRS

Niramure Joselyne, de 19 años, cose una pieza para su cliente. Joselyne es huérfana y aprendió a sacar provecho de esta habilidad en un programa de CRS.

MAPA DEL PROCESO DE TIC

Implementar un plan de tecnología

Proceso 9.1

¿Existe una metodología para tomar decisiones relacionadas con la tecnología?
consultar la página 6

Proceso de selección de software

Proceso 9.2

¿Tiene criterios predefinidos para seleccionar software nuevo?
consultar la página 13

PROPÓSITO DE ESTA GUÍA

Esta guía fue desarrollada para servir como documento de referencia o trabajo a los gerentes y los profesionales de organizaciones que están en el campo de la tecnología de la información y la comunicación (TIC). El propósito de este documento es ayudar en el desarrollo y el mejoramiento de los procesos de gestión. Específicamente, en esta guía se presentan los principios, los estándares mínimos y las mejores prácticas para implantar con éxito un proceso de implementación de TIC y un proceso de selección de software.

Las organizaciones interesadas en desarrollar o mejorar sus procesos empresariales y los manuales de procedimientos y políticas relacionados usarán la información que aparece en este manual de diversos modos. Esto se debe a que todas y cada una de las organizaciones tienen su propio punto de vista, interpretación e implementación de los procesos empresariales de TIC.

Si bien se recomienda que lea toda la guía para obtener una comprensión plena del proceso empresarial de TIC, no es necesario que lea todas las secciones o los capítulos en orden.

¿QUÉ FUNCIÓN CUMPLE LA TIC?

Todas las organizaciones tienen requisitos de procesamiento de la información y de comunicación. La eficiencia de la organización como empresa depende de que haya optimizado su sistema de procesamiento de la información.

Contar con procesos de TIC permite que la organización supervise continuamente los avances y las tendencias en la tecnología de la información, y que evalúe la necesidad de cambiar o automatizar sus procesos. En el entorno actual de desarrollo continuo en el sector de la TIC, muchas agencias pueden verse tentadas a optar por tecnologías que parecen estar muy de moda en un momento dado. La agencia tiene que equilibrar este impulso con un plan de requisitos de información a largo plazo. La inversión en tecnología de la información y la comunicación debe ser inteligente y congruente con la estrategia de la agencia.

RESUMEN DE ESTA GUÍA

Una estructura de TIC eficiente y eficaz proyecta una imagen de profesionalismo, cumplimiento normativo, equidad, confiabilidad y transparencia ante los donadores. Para lograr esto, la TIC requiere bastante atención.

MELITA SAWYER/CRS

Un grupo de ahorro se reúne en una iglesia en El Salvador. La mujer de blusa blanca y roja es la agente de campo. Ella trabaja con la secretaria del grupo para enseñarle cómo mantener el libro de registros.

No hay una estructura "correcta" de TIC. Factores como el tamaño de la organización, la disponibilidad de infraestructura local de TIC y la disponibilidad de personal capacitado e instalaciones de servicio definen los requisitos de TIC. También es probable que el tamaño de la organización marque una diferencia en el desarrollo de la estructura, las políticas y los procedimientos de TIC.

Es posible que los gerentes identifiquen, directa o indirectamente, la necesidad de cambiar o agregar sistemas automatizados al notar que se presenta alguna de las siguientes cuestiones:

- Falta de recursos informáticos o computadoras
- Uso de tecnologías más antiguas (es decir, hardware, software, comunicación, etc.)
- Información de gestión limitada
- Falta de información operativa
- Estancamiento, es decir, un período con poco o sin crecimiento económico
- Información fuera de tiempo
- Rotación del personal de procesamiento de datos
- Falta de características, funciones y capacidades de software
- Altos costos de procesamiento de datos

Cualquiera de las áreas problemáticas mencionadas puede ser síntoma de la obsolescencia de los sistemas o indicar la necesidad de reemplazarlos.

Las pautas presentadas aquí son un compendio del proceso de implementación de TIC, los estándares mínimos y las políticas de mejores prácticas de TIC, y tienen por objetivo ayudar a la gerencia y al personal de la organización en el desarrollo o el mejoramiento de sus políticas, procedimientos y prácticas de gestión de TIC.

PRINCIPIOS CLAVE DE LA FUNCIÓN DE TIC

La compra de bienes y servicios está basada en principios. Estos principios, cuando se aplican adecuadamente, constituyen la guía para llevar adelante las mejores prácticas en el proceso de compra. Los cinco principios centrales son:

1. Competencia, transparencia y apertura

Las actividades de TIC se realizarán de una manera abierta e imparcial, al usar sistemas transparentes y adecuadamente evaluados, evitar especificaciones sesgadas y tratar todos los requisitos de datos de un modo coherente y equitativo, a fin de que los potenciales proveedores y donadores puedan tener confianza en los resultados.

2. Relación costo-beneficio

Las agencias deben buscar una buena relación costo-beneficio en su infraestructura de TIC. Esto significa que deben sopesar los beneficios de la estructura de TIC en relación con el costo de la compra, teniendo en cuenta los siguientes factores:

a. Cumplimiento de las especificaciones de seguridad estándar

b. Ventajas de comprar servicios que están disponibles en el ámbito local

c. Garantía de calidad

d. Capacidad de servicio (p. ej., habilidades gerenciales y técnicas)

3. Cumplimiento de todos los requisitos legales y reglamentarios

Toda la estructura de TIC implementada será conforme a las reglamentaciones jurídicas del país de operación y cumplirá con todas las reglamentaciones de los donadores.

4. Controles internos y medidas de gestión del riesgo

Hasta el mayor grado posible, se pondrán en vigor mecanismos de control interno y medidas de gestión del riesgo para salvaguardar los recursos.

5. Conflicto de intereses

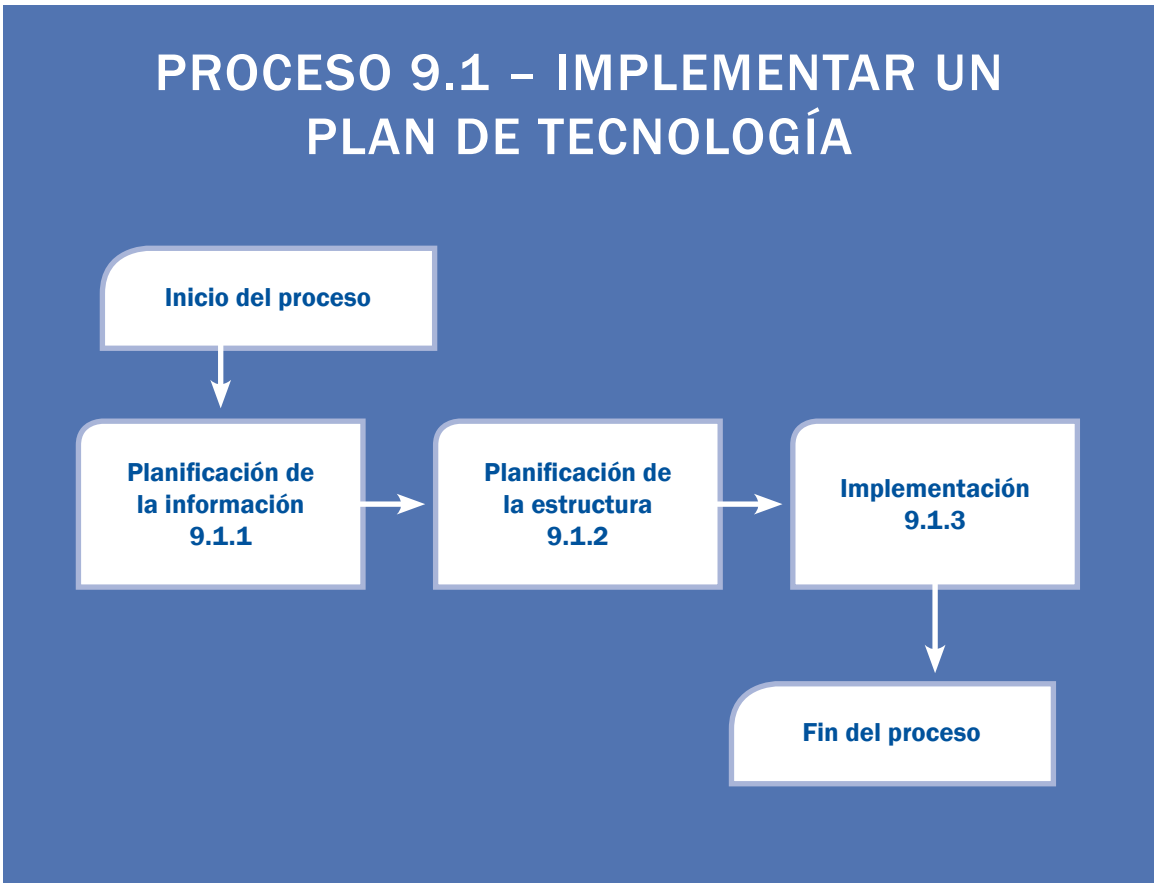
La organización y su personal evitarán, en todo momento, situaciones en las que los intereses privados entren en conflicto, se pueda pensar en forma razonable que entran en conflicto o tengan el potencial de entrar en conflicto con el mandato de la organización.

PROCESO EMPRESARIAL DE TIC 9.1 – IMPLEMENTAR UN PLAN DE TECNOLOGÍA

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

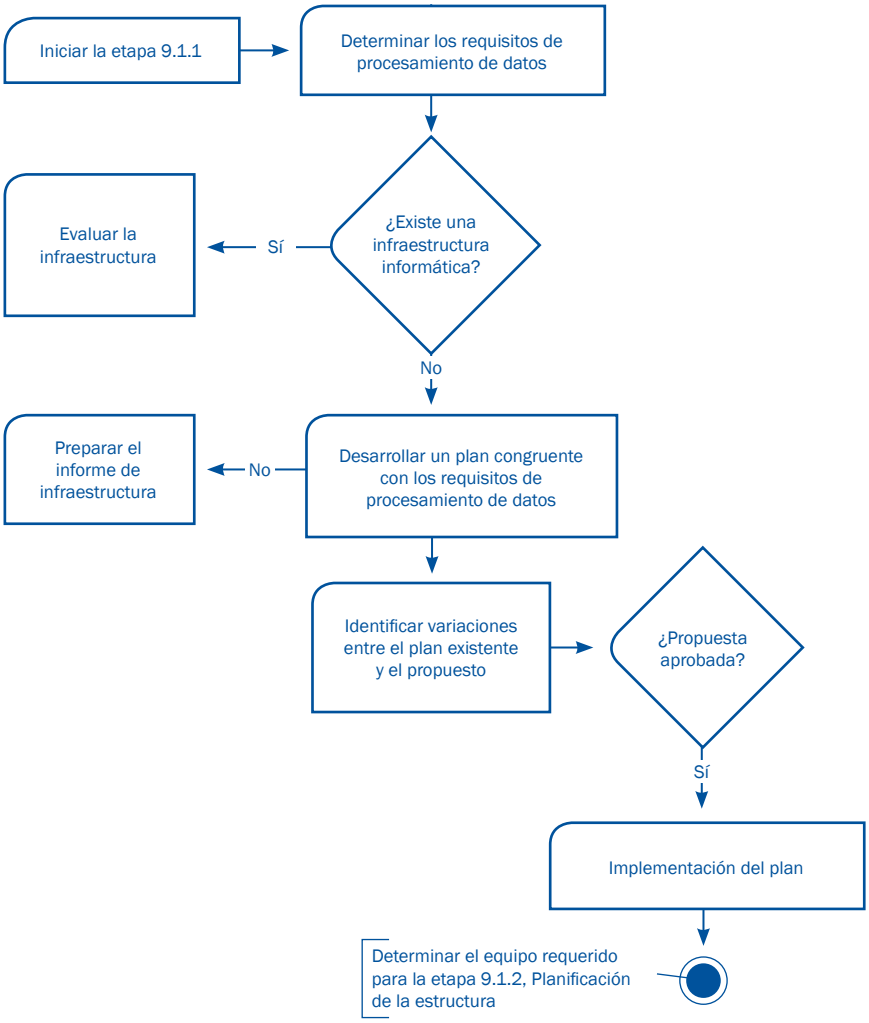
Este proceso tiene tres etapas. En la etapa 9.1.1, se define la forma en que la organización toma en cuenta los requisitos de información como la base de toda la estructura de TIC. En la etapa 9.1.2, se define la forma en que la organización desarrolla la estructura de TIC en función de estos requisitos de información. En la etapa 9.1.3, se define la forma en que se realiza la implementación final y la actualización continua de la estructura de TIC.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 9.1.1 – PLANIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	PLANIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN
Número de etapa	9.1.1
Insumos	Requisitos de datos de los diferentes departamentos Detalles de la infraestructura existente
Productos	Plan de requisito de datos Plan de implementación final
Roles	Todos los jefes de departamento Encargado de TI Asesor de TI
Puntos de integración	Todos los departamentos
Resumen	La organización necesita implementar un sistema de información basado en requisitos de datos, requisitos de seguridad, disponibilidad de software y hardware, y disponibilidad de personal capacitado



JIM STIPE/CRS

Ramiro Rodríguez y su esposa abandonaron su granja en Colombia cuando la guerrilla llegó a su casa. Llegaron a Bogotá, la capital, y con la ayuda de CRS y Cáritas pudieron iniciar una nueva vida estableciendo una panadería en su hogar.

La organización necesita implementar un sistema de información basado en requisitos de datos, requisitos de seguridad, disponibilidad de software y hardware, y disponibilidad de personal capacitado. El ciclo del proceso empieza con una evaluación independiente de los requisitos de datos y termina con la implementación del plan del sistema. Es importante que la organización supervise y evalúe continuamente los requisitos de información y tenga un plan de información para un período de tiempo más prolongado, preferiblemente para cinco años, como mínimo. La organización debiera implementar un sistema que muestre el equilibrio correcto entre costos, requisitos y disponibilidad, en lugar de adquirir el sistema más nuevo y sofisticado que esté disponible en el mercado.

Requisitos empresariales

1. La organización debe realizar una evaluación de los requisitos de procesamiento de datos de todos los departamentos para un período de cinco años, como mínimo.
2. La seguridad de los datos es una consideración importante en el proceso de determinación de los requisitos.
3. El evaluador debe tener en mente la red informática existente si se cuenta con una.
4. Se necesita hacer una evaluación de TIC (hardware y software existentes en comparación con la condición deseada) de la estructura existente con los requisitos de datos.
5. Debe elaborarse una propuesta de plan para satisfacer los requisitos empresariales.
6. Debe prepararse un presupuesto de costos basado en el plan.
7. La propuesta de plan y el presupuesto deben estar sujetos a modificación en función de la decisión ejecutiva final y las limitaciones de recursos.
8. El plan final, como se ideó antes, debe implementarse conforme al plazo acordado.
9. Debe realizarse un proceso de reevaluación un año después de la implementación.

Mejores prácticas

1. El área de TIC tiene un plan para cinco años, como mínimo.
2. Los requisitos de TIC no están diseñados en función de los proyectos, sino en función de la agencia.

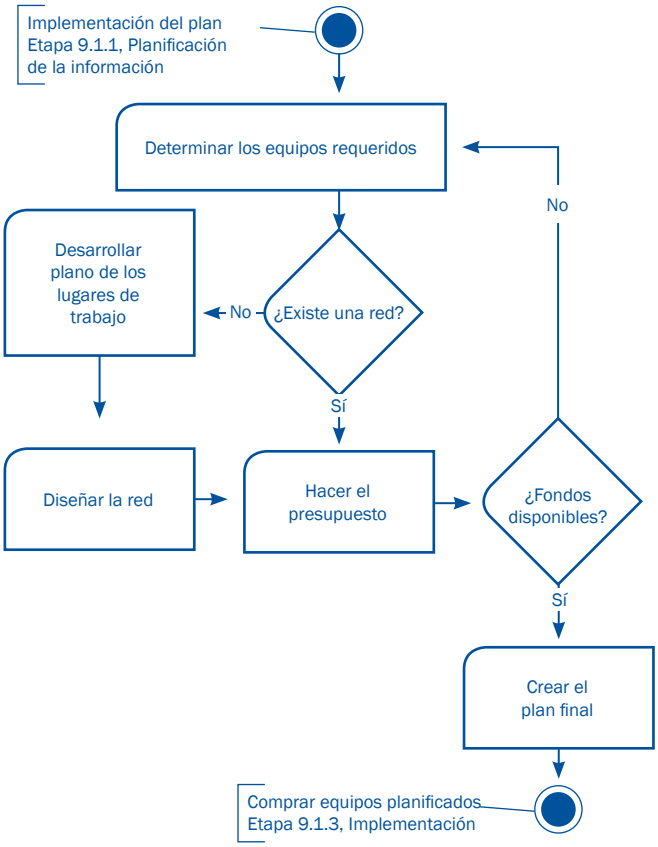
Requisitos mínimos

1. Una sola persona no desarrolla el plan.
2. Un equipo, que incluye al cuerpo ejecutivo y al director, revisa el plan.

ETAPA 9.1.2 – PLANIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA

NOMBRE DE LA ETAPA	PLANIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA
Número de etapa	9.1.2
Rol en la organización	Departamento de la instalación. Encargado de TI Encargado de Compras Encargado de Finanzas Cuerpo ejecutivo
Insumos	Plan de implementación de la información Cotizaciones
Productos	Orden de compra aprobada Acuerdo de prestación de servicios
Puntos de integración	Todos los departamentos
Resumen	El plan de estructura tiene en cuenta el tipo de equipos que se han usar; por ejemplo, la decisión de usar una computadora portátil o una de escritorio, o de usar un grupo común de computadoras en lugar de una configuración más personal.

La organización usa el plan de implementación para desarrollar un plan de estructura. El plan de estructura tiene en cuenta el tipo de equipos que se han usar; por ejemplo, la decisión de usar una computadora portátil o una de escritorio, o la decisión de usar un grupo común de computadoras en lugar de una configuración más personal. La dotación de personal y la estructura de los lugares de trabajo se tienen en cuenta en el proceso de planificación. La planificación culmina con la emisión de las órdenes de compra reales y la implementación de los acuerdos de prestación de servicios.



Requisitos empresariales

1. Debe evaluarse la oportunidad para implementar una red. Si corresponde, debe desarrollarse un plano de la red que incluya el tamaño y la naturaleza de la red.
2. Debe confeccionarse un plano de los lugares de trabajo para el personal. El plano determinará los requisitos de tendido de cables.
3. Se reciben las cotizaciones para la instalación de la red y la cantidad de computadoras que han de comprarse.
4. Se aprueban la compra de las computadoras y los requisitos del servicio de cableado.

Mejores prácticas

1. Se garantiza que se siguen las mejores prácticas relacionadas con las compras.
2. Diferentes personas se encargan de crear, verificar y aprobar todos los planes. Esto significa que el creador no es quien los verifica y el encargado de la aprobación, si es posible, debe ser un comité o una junta que aprobará los planes de acuerdo con los resultados deseados, los cuales estarán en línea con la estrategia general.

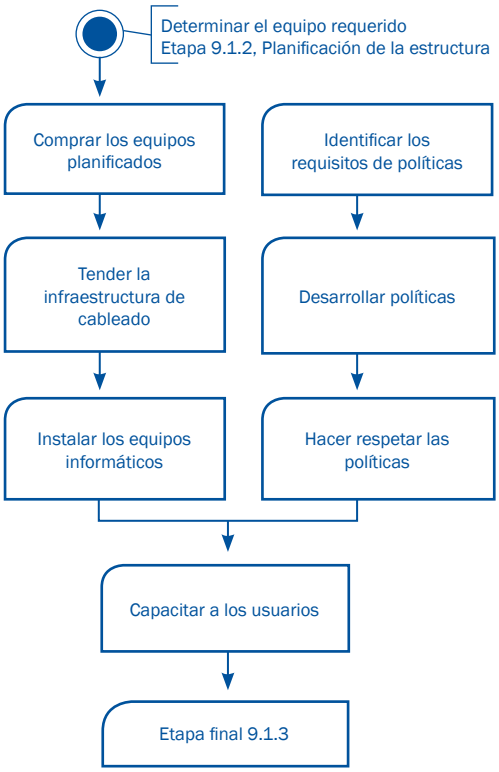
Requisitos mínimos

1. Se garantiza que se siguen las mejores prácticas relacionadas con las compras.
2. Se implementa la separación de deberes.

ETAPA 9.1.3 – PREPARAR EL INFORME DE INFRAESTRUCTURA

NOMBRE DE LA ETAPA	PREPARAR EL INFORME DE INFRAESTRUCTURA
Número de etapa	9.1.3
Rol en la organización	Departamento de la instalación Encargado de TI Encargado de Compras Encargado de Finanzas Cuerpo ejecutivo
Insumos	Plan de implementación de la información Órdenes de compra
Productos	Plan de capacitación
Puntos de integración	N/A
Resumen	Las políticas desarrolladas pueden adaptarse a un mayor tamaño, teniendo en cuenta el crecimiento futuro

La organización comienza la implementación de equipos y el análisis de políticas simultáneamente. Es importante para la organización desarrollar políticas basadas en el plan de estructura real. Las políticas desarrolladas pueden adaptarse a un mayor tamaño, teniendo en cuenta la expansión futura.



JIM STIPE/CRS

Participantes de zonas de CRS de todo el mundo se reunieron en pequeños grupos en la sede de CRS durante la Cumbre de Supervisión y Evaluación.

Requisitos empresariales

1. Se compran y reciben los materiales.
2. Se hace el tendido de cableado según se requiera.
3. Se configura la red.
4. Se identifican y desarrollan requisitos de políticas sobre el uso de Internet.
5. Se imparte capacitación en función de los requisitos de hardware y las políticas.

Mejores prácticas

1. Se garantiza que se siguen las mejores prácticas relacionadas con las compras.
2. Diferentes personas se encargan de crear, verificar y aprobar todos los planes. Esto significa que el creador no es quien los verifica y el encargado de la aprobación, si es posible, debe ser un comité o una junta que aprobará los planes de acuerdo con los resultados deseados, los cuales estarán en línea con la estrategia general.

Requisitos mínimos

1. Se implementa la separación de deberes.

PROCESO EMPRESARIAL DE TIC 9.2 – PROCESO DE SELECCIÓN DE SOFTWARE

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

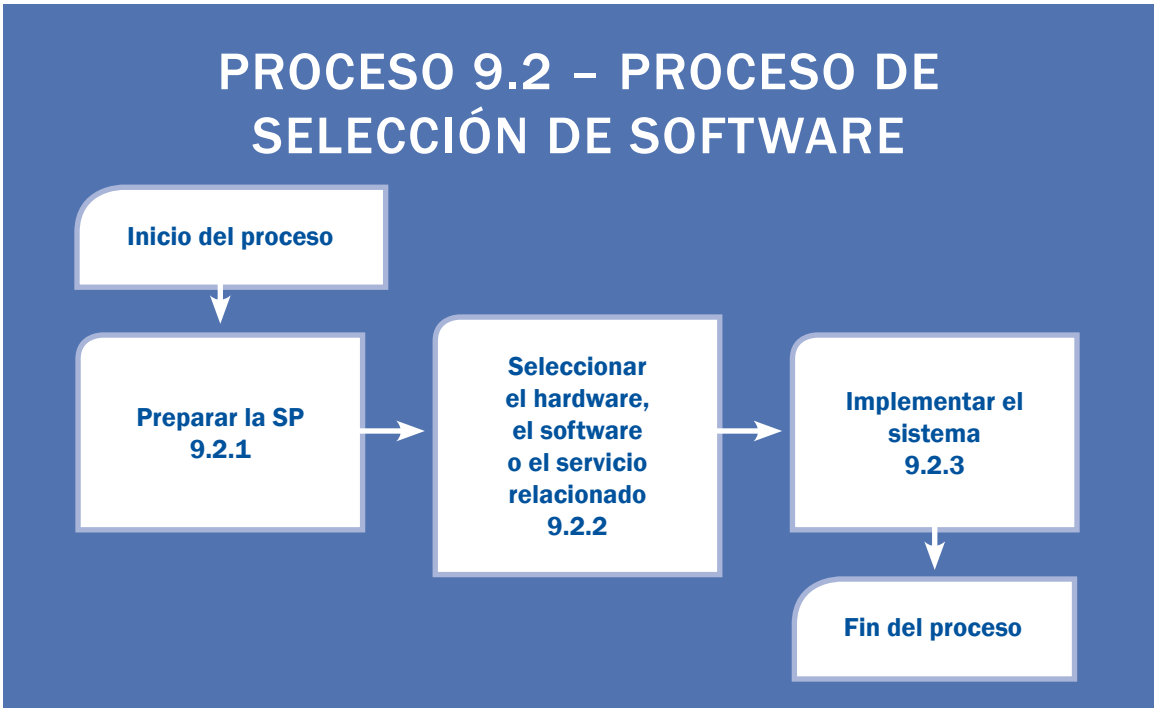
Seleccionar un sistema de información de gestión es fundamental para la gestión de la organización porque se necesitan sistemas de tecnología e información que sean rentables en todas las áreas y departamentos de la organización.

El fracaso en la selección de los sistemas adecuados puede deberse a uno o más de los siguientes factores:

- Definición inadecuada de los objetivos y requisitos del sistema
- Fracaso en involucrar a la gerencia y a los usuarios al nivel adecuado
- Subestimación de los costos y el esfuerzo necesarios para la conversión
- Fracaso al realizar la planificación adecuada para la expansión
- Fracaso al evaluar el software adecuadamente

La plantilla de flujo de proceso a continuación servirá para ayudar a evitar los escollos mencionados, con lo que se reduce el riesgo de fracasar en la selección del sistema correcto.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 9.2.1 – PREPARAR LA SP

NOMBRE DE LA ETAPA	PREPARAR LA SP
Número de etapa	9.2.1
Rol en la organización	Departamento de la instalación
Insumos	N/A
Productos	SP Propuestas de proveedores
Puntos de integración	Personal del departamento clave
Resumen	La preparación de una solicitud de propuesta (SP) requiere numerosas actividades preliminares, como crear un comité de selección, realizar una evaluación de las necesidades y enumerar las especificaciones de los productos necesarios. Después de recibir las propuestas, será necesario efectuar una evaluación.

1. Crear un comité de selección

Debe nombrarse un comité de selección para que supervise el proyecto de selección de sistemas. Este comité debe ser responsable del resultado del proyecto y, en general, debe dirigir y supervisar las actividades del proyecto y generar informes sobre estas.

La participación de la gerencia en el proceso de selección de sistemas es fundamental para que el proyecto se lleve a cabo con éxito. Las personas asignadas dentro de la organización deben tener una comprensión clara de los objetivos y el alcance de su asignación, así como también asegurarse de que exista una relación de informes adecuada con la gerencia antes de asumir esta responsabilidad.

2. Realizar una evaluación de las necesidades

Los miembros del comité de selección deben comprender el presente manual y/o sistemas automatizados y tomar esto como base para definir los requisitos de cada área de aplicación que se ha de automatizar. Esto puede lograrse al celebrar reuniones con el personal departamental clave para definir las características, las capacidades y los informes que se desea obtener y que se requieren para satisfacer sus necesidades. Esta lista de requisitos es necesaria para comparar las capacidades de los diversos productos de software y servicios, y pasará a ser un componente importante de la solicitud de propuestas (SP). Esto también puede incluir la identificación de los

costos actuales de procesamiento de datos, incluidos los costos estimados para procesar cada aplicación de importancia. Esta información puede proporcionar a la gerencia una base para comparar los costos con los cambios propuestos en los sistemas.

Debido a las características exclusivas de los requisitos particulares de la organización, es posible que no haya paquetes generales de software disponibles directamente. Es necesario identificar estas situaciones, ya que pueden tener un impacto sustancial sobre el costo inicial de la implementación de sistemas automatizados. En algunos casos, la organización puede luego decidirse a eliminar determinados requisitos de los objetivos de los sistemas en lugar de incurrir en el costo de desarrollar programas de aplicaciones exclusivas.

KARL GROBL PARA CRS

En Calcuta, India, el orfanato Shishu Bhawan cuida a entre 300 y 350 niños, alrededor de 50 de ellos tienen discapacidades físicas y mentales.

3. Determinar los volúmenes de procesamiento

Los miembros del comité de selección también deben documentar los volúmenes de procesamiento clave para cada área de aplicación, debido a que esta información se usará posteriormente para determinar los requisitos de hardware específico. Los volúmenes presentes y futuros (p. ej., cinco años) deben usarse para asegurarse de que el sistema propuesto tenga la capacidad adecuada para procesar los volúmenes de actividad de hoy con un margen para un crecimiento razonable.

4. Desarrollar especificaciones de hardware y software

Las especificaciones de hardware deben incluir información técnica relacionada con los requisitos de velocidades, capacidades y habilidades de los equipos. Es importante tener en cuenta los requisitos de expansión futura de cada componente, como la unidad de procesamiento central (CPU), unidades de disco y cinta, dispositivos de comunicación de datos, impresoras y otros componentes de hardware. Las especificaciones de software deben incluir las características, las funciones y las capacidades específicas que se requieren desde la perspectiva del usuario. Las especificaciones también deben identificar los requisitos de interrelación con los sistemas de hardware y de software existentes, los puntos de referencia relacionados con las velocidades de procesamiento y el volumen del sistema, y los problemas de conversión. Además, es importante especificar los requisitos de documentación técnica y para el usuario, así como el tipo y la cantidad de capacitación que se impartirá.

5. Preparar la SP

Se debe proporcionar a los proveedores la información básica requerida para preparar una propuesta específica. La SP debe incluir las siguientes consideraciones:

- Las instrucciones de la propuesta para responder a la SP
- La información del contexto de la organización (p. ej., descripción de los métodos de procesamiento actuales)
- Los volúmenes de procesamiento estimados que se desarrollaron con anterioridad
- Las especificaciones de la licitación de hardware y software que se desarrollaron con anterioridad
- Las consideraciones de control del procesamiento de datos electrónicos (p. ej., capacidades de acceso y seguridad)
- La información de referencia para los usuarios existentes
- La información de costos, incluidos los costos iniciales de adquisición y los costos recurrentes anuales para facilitar el análisis del costo del ciclo de vida
- Los criterios de evaluación de propuestas que se aplicarán para comparar las respuestas de los proveedores

6. Analizar y evaluar las propuestas

El comité de selección debe revisar las propuestas de los proveedores y preparar comparaciones del hardware y el software de aplicaciones que se propusieron. El comité debe elaborar resúmenes de las capacidades de expansión de cada sistema, junto con resúmenes de costos. Deben verificarse las referencias del proveedor para asegurarse de que la asistencia técnica, de instalación y de servicio del proveedor sea adecuada. Los finalistas deben hacer demostraciones de software y visitas al lugar donde trabajan los usuarios.

ETAPA 9.2.2 – SELECCIONAR EL HARDWARE, EL SOFTWARE O EL SERVICIO RELACIONADO

NOMBRE DE LA ETAPA	SELECCIONAR EL HARDWARE, EL SOFTWARE O EL SERVICIO RELACIONADO
Número de etapa	9.2.2
Rol en la organización	Departamento de la instalación
Insumos	Propuestas de proveedores
Productos	N/A
Puntos de integración	Personal del departamento clave
Resumen	Elegir un proveedor de una lista de propuestas requiere tomar en cuenta un conjunto diverso de criterios de selección.

MIKE SPINGLER/CRS

Un grupo de microcréditos de mujeres se reúne en Camboya.

El comité de selección debe desarrollar una lista de criterios para usar al evaluar las alternativas de automatización. Estos criterios deben ayudar al comité de selección a establecer las prioridades y cuantificar las soluciones de automatización que mejor satisfagan las necesidades de la organización gubernamental. Luego, los criterios se usarán para evaluar las propuestas de los proveedores y como ayuda para tomar la decisión de selección de sistemas.

Sobre la base de la evaluación anterior, cada proveedor debe ser calificado de acuerdo con los criterios de selección de la gerencia. También debe confeccionarse una lista de las ventajas y las desventajas de cada alternativa. Después, el comité de selección debe recomendar la mejor solución global, dados estos hallazgos y conclusiones.

Se debe presentar un informe por escrito con un resumen de la información mencionada ante la gerencia. El informe debe ser complementado con descripciones de cada alternativa y recomendaciones para las negociaciones de contratos y las actividades de implementación.

Criterios de selección

Es importante notar que cada organización tiene un conjunto exclusivo de requisitos para cualquier aplicación de software dada, y que no es posible proporcionar una única lista de requisitos que sea adecuada para todas las organizaciones. Las organizaciones difieren en tamaño, infraestructura de TI, estilo de comunicación, nivel de seguridad requerido, situación de liquidez, conocimientos de TI y capacidades internas.

Las siguientes 14 sugerencias son pautas para el proceso de selección, pero cada organización tiene que sopesar cada uno de los criterios a fin de reflejar sus requisitos exclusivos.

DAVID SNYDER PARA CRS

En Bangladesh algunos de los estudiantes más jóvenes de la escuela UCPEP de Sangoil (que recibe asistencia de CRS), se dirigen a sus hogares después de las clases matutinas. Una vez que terminan cuatro años en Sangoil pasan al sistema de educación primaria pública regular, cuatro años por delante de sus compañeros que no han tenido acceso a educación prescolar.

1.)	En primer lugar, es buena idea verificar los antecedentes del proveedor, así como también la información básica del producto. En esta etapa, la fijación de precios es clave, dado que los precios varían significativamente, al igual que los modelos de fijación de precios. Aquí es importante averiguar no solo las tarifas de licencias, sino también las de mantenimiento. La fijación de precios del software es un tema muy complicado, y podría suceder que algunos modelos de fijación de precios sean más pertinentes para una organización que otros. Por ejemplo, precio por usuario en lugar de precio por paquete. Las compañías de software a menudo son flexibles con sus precios y los modelos de fijación de precios están sujetos a negociación. También es importante considerar los costos de capacitación e implementación, ya que pueden aumentar drásticamente el precio general de las soluciones, pero suelen permanecer ocultos en un principio.
2.)	Puede que sea útil entender los antecedentes de la compañía y el producto del proveedor. El tamaño y la presencia mundial de un proveedor de software podría ser importante si la organización planea implementar el sistema en toda la región o país de operación. Es recomendable verificar la viabilidad económica del proveedor de software también.
3.)	A fin de evaluar las necesidades de escalabilidad, es importante considerar el alcance final de la implementación. La organización podría, en una primera instancia, implementar un sistema en un departamento o unidad empresarial, y luego expandirlo a toda la organización. La escalabilidad tiene tres aspectos:
3a.)	La aplicación debe ser capaz de adaptarse a un mayor tamaño en términos de programación. Debería ser fácil agregar usuarios y departamentos nuevos en cualquier momento.
3b.)	La base de datos subyacente debe ser capaz de adaptarse a un mayor tamaño para posibilitar la acumulación de datos.
3c.)	La modalidad de comunicación debe ser capaz de adaptarse a un mayor tamaño de modo que sea fácil difundir la información a los usuarios.
4.)	El idioma también puede ser un problema para las organizaciones internacionales. Es aconsejable verificar si la aplicación viene en diversos idiomas.
5.)	La flexibilidad y la capacidad de personalización son aspectos importantes. Hoy día, las organizaciones están menos dispuestas a invertir en aplicaciones que no sean, por ejemplo, aptas para integrarse con otras aplicaciones. Muchas herramientas proporcionan interfases con paquetes de generación de informes, planillas de cálculo, soluciones de costos según la actividad o características de planificación. También debe proporcionarse flexibilidad en términos de soporte de la metodología.

6.)	La organización debe considerar las características y funciones. Las organizaciones pueden analizar las necesidades en términos de tareas administrativas y control de acceso, alertas ante excepciones, colaboración y generación de informes. Debería ser posible asignar propietarios (y personas encargadas de la entrada de datos) a fin de comunicarse con ellos o enviarles recordatorios automatizados. A algunas organizaciones les agrada que los mensajes de correo electrónico y los flujos de trabajo estén automatizados, mientras que otras piensan que tal modalidad no es adecuada para su cultura de trabajo. Es posible que las organizaciones quieran que el software respalde la acción e incluya campos de actividades o proyectos que permitan hacer un seguimiento del progreso en función de los objetivos estratégicos. Las organizaciones tienen que determinar el nivel de seguridad que se necesita en el sistema; algunas son muy abiertas y comparten cualquier aspecto de la información del sistema con todos los empleados, mientras que otras requieren una seguridad muy rigurosa. La organización podría requerir un sistema que pueda manejar la generación de informes en varias monedas o de varias entidades. Dichas funciones y características deben ser consideradas en el proceso de selección.
7.)	El aspecto relativo a la comunicación de la implementación de cualquier sistema es importante para los usuarios. Las organizaciones tienen que abordar cuestiones tales como decidir si el software debe tener capacidad web o, quizás, capacidad WAP. Algunas soluciones de software pueden desencadenar alertas, mensajes de correo electrónico o mensajes SMS automáticos, que pueden ser enviados a individuos o a grupos.
8.)	Los requisitos técnicos dependen de la infraestructura existente de cada organización. Cualquier programa nuevo de software debe ser compatible con el sistema operativo existente de la computadora o la red. Cualquier debate sobre los requisitos técnicos debe involucrar al departamento de TI.
9.)	Al considerar la presentación de los datos y la interfaz del usuario, las organizaciones deben decidir cómo quieren que se presenten los datos en la forma de informes generados por el sistema; las aplicaciones varían desde representaciones muy gráficas a informes que se basan más en texto y tablas.
10.)	Las herramientas ofrecen diferentes niveles de capacidades de análisis, que van desde capacidades sencillas de sondeo al análisis multidimensional, funcionalidad estadística compleja, proyecciones e, incluso, planificación de situaciones hipotéticas. Las organizaciones que requieren una funcionalidad de análisis más compleja a menudo cuentan con herramientas para esto y tienen que decidir si las integran o las reemplazan. La funcionalidad del análisis también incluye la cantidad de visualizaciones gráficas (de gráficos de barras a gráficos avanzados en 3D) y parámetros de tolerancia. Los requisitos en términos de cuadros y gráficos dependen de las mediciones de las cuales la organización hace un seguimiento y de sus requisitos de visualización. Es de especial importancia incluir a analistas empresariales en los debates sobre estos requisitos.
11.)	El sistema debe ser capaz de proporcionar mecanismos para hacer copias de respaldo, que incluyan copias internas y externas. También debe ser capaz de mantener un rastro de auditoría, que es importante para referencias futuras.

12.)	Los proveedores ofrecen diferentes niveles de servicio. Algunos no ofrecen asistencia de implementación y, en su lugar, se asocian con compañías de asesoría. Otros proveedores ofrecen un servicio integral, incluidos el servicio de implementación y una línea directa de servicio. Las organizaciones necesitan establecer con claridad qué grado de asistencia quieren conseguir y si el proveedor o sus socios pueden proporcionar el nivel de asistencia deseado.
13.)	Las organizaciones deben considerar los avances futuros y la frecuencia de lanzamiento del producto, lo que podría indicar la atención del proveedor y su compromiso con el producto. También es importante entender la visión futura del proveedor de software, que ejercerá una influencia en la dirección del desarrollo futuro del producto. Las organizaciones deben compartir su visión de futuro con el proveedor de software a fin de garantizar la compatibilidad futura.
14.)	Es importante saber si el software está en el principio o el final de su ciclo de vida, con el objetivo de evaluar exhaustivamente los riesgos asociados con la adopción del producto. A menudo, los productos que están en el final de su ciclo de vida tienen una funcionalidad muy robusta y una gran base de clientes. El peligro con estos productos es que están escritos en una tecnología más antigua, por lo que, en comparación con el software nuevo, suelen ser más difíciles de modificar. También pueden ser menos intuitivos para los usuarios, tener capacidades deficientes de generación de informes y tener un alto riesgo de ser descontinuados en el futuro. Además, es posible que el proveedor no proporcione gran asistencia para el producto, no se dedique a desarrollar o mejorar el producto, o puede que concentre sus recursos y esfuerzos en productos nuevos. Si el proveedor descontinúa el producto, los clientes tendrán que invertir en adquirir la licencia e implementar un sistema de software nuevo. Los productos que están al principio de su ciclo de vida aprovechan la última tecnología. El problema con estos productos es que, debido a que la escritura de software es un emprendimiento tan complejo, el software nuevo habitualmente tiene brechas en sus funciones y puede ser inestable, con numerosos errores de programación o anomalías. Aunque el software esté relativamente libre de errores de programación, las versiones nuevas, por lo general, no tienen expertos de implementación capacitados adecuadamente, recursos de capacitación o asistencia técnica integral.

ETAPA 9.2.3 – IMPLEMENTAR EL SISTEMA

NOMBRE DE LA ETAPA	IMPLEMENTAR EL SISTEMA
Número de etapa	9.2.3
Rol en la organización	Departamento de la instalación
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	Personal del departamento clave
Resumen	Después de elegir un proveedor, deberá negociarse un contrato antes de implementar el sistema. Después de la implementación, es importante programar una revisión posterior a la implementación.

1. Negociar contratos de hardware, software y servicios

Una vez que se haya identificado a los finalistas a través del proceso de evaluación, deben negociarse contratos de hardware, software y servicios. En las fases iniciales de las negociaciones contractuales, la organización puede optar por trabajar con más de un proveedor en un esfuerzo por mejorar su posición de negociación con el mejor proveedor. Los contratos deben incluir cláusulas que protejan a ambas partes y deben ser revisados por un asesor jurídico con experiencia en los aspectos técnicos del hardware, el software y los servicios relacionados.

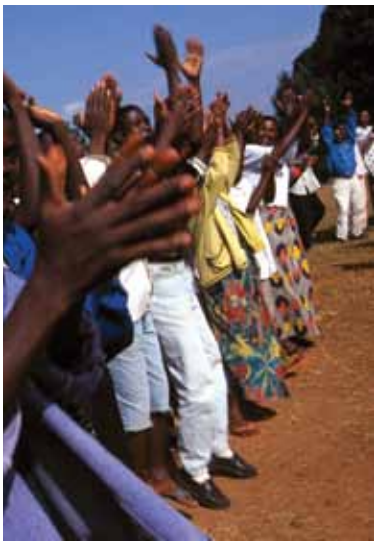
2. Implementar el sistema

El proceso de implementación debe ser un esfuerzo combinado que potencialmente involucre al personal de la organización, al personal del proveedor y a personal asesor externo si es necesario. El plan de implementación debe proporcionar detalles específicos con respecto a las actividades, las responsabilidades y las fechas objetivo para el proceso de implementación.

3. Realizar una revisión posterior a la implementación

Cuando el proceso de implementación se haya finalizado, debe realizarse una revisión posterior a la implementación. Esto habitualmente conlleva una revisión del sistema nuevo para verificarle a la gerencia que los requisitos se han satisfecho y que el sistema está funcionando de manera satisfactoria. Deben identificarse las fortalezas y las deficiencias específicas, y debe desarrollarse un plan para abordar cualquier debilidad grave que exista.

STEVE RUBIN PARA CRS



Jóvenes del campamento de solidaridad en Ruanda participan en actividade.

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA FUNCIONALIDAD DE TIC

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA REVISIÓN	COMPLETO
¿Existen políticas y procedimientos que guíen y regulen el uso de equipo de TIC?	
¿Se hicieron circular esas políticas entre el personal?	
¿Existen procedimientos de supervisión (llevados adelante por el personal de TI) para evaluar la implementación eficaz de las políticas y los procedimientos?	
¿Existen políticas y procedimientos en vigor para guiar y regular a los empleados en las siguientes áreas?	
Creación y uso de cuentas de correo electrónico	
Mal uso y uso personal del correo electrónico	
Confidencialidad de la información	
¿Existen políticas y procedimientos que guíen y rijan lo siguiente?	
Estándares de hardware y software	
Configuración, preparación e instalación del software	
Licencia y derechos de autor del software	
Protección antivirus para las computadoras	
¿Existen políticas y procedimientos que guíen y rijan la administración del suministro de energía en las siguientes áreas?	
Estándares y especificaciones de equipos UPS	
Sistemas UPS (para evitar la pérdida de datos)	
Ahorro de energía (desconexión de la energía por la noche, los fines de semana y los feriados públicos)	
¿Existen políticas y procedimientos que guíen y regulen la compra de equipos y software de TI?	
Solicitud y aprobación	
Entrega	
Inspección del personal de TI	
Asignación (al personal), configuración, preparación e instalación	

¿Existen políticas y procedimientos que guíen y rijan la eliminación de los equipos de TI?	
¿Existen políticas y procedimientos que guíen y regulen la preparación, configuración y administración de una red LAN?	
¿Existen políticas y procedimientos para las siguientes áreas de seguridad de la información y las computadoras?	
Uso de computadoras y software personal	
Descarga y carga de datos desde y hacia sitios no relacionados con la actividad empresarial	
Entrega e intercambio de datos	
Acceso a datos e información confidenciales	
Manejo de una violación a la seguridad	
¿Existen procedimientos y procesos estándar para las siguientes consideraciones en cuanto a las copias de respaldo de los datos?	
Responsabilidad asignada	
Medio para copia de seguridad	
Copia de seguridad fuera del lugar	
¿Existe un plan de preparación/recuperación ante desastres?	
¿Existen políticas y procedimientos que rijan las siguientes consideraciones de un acuerdo de nivel de servicio?	
Detalles contractuales estándar	
Nivel del servicio de asistencia	
Duración de los servicios y horario de asistencia	
Tiempo de respuesta	
Acceso a la información y confidencialidad	

REFERENCIAS

Classe, A. (1999). Performance anxiety. Accountancy, 123(1267), 56–8.

Downing, L. (2001). *The global BSC community: A special report on implementation experience from scorecard users worldwide.* Presentado en la Cumbre Europea Balanced Scorecard, Niza, Francia.

Eisenhardt, K. M. (1998). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532–550.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review, 70,* 71–9.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review, 78*(5), 167–76.

Enon, Martin, Marr, B. y Neely, A. (2003). Automating the balanced scorecard-selection criteria to identify appropriate software selection. En *LPTF Finance Management System Selection Plan.* Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Neely, A., Bourne, M., Mills, J. y Platts, K. (2002). *Getting the measures of your business.* Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.

Sharman, P. y Kavan, C. B. (1999). Software is not the solution: software selection's effect on implementing the balanced scorecard. *Journal of Strategic Performance Measurement, febrero/marzo,* 7–15.

Silk, S. (1998). Automating the balanced scorecard, *Management Accounting, 11*(17), 38–44.

Sullivan, T. (2002). Scorecards ease business' balancing act. *Info World, 23*(2), 32.

Technology Evaluation Centers. (2010). *Accounting.* Obtenido en http://accounting.technologyevaluation.com/

Wold, G. H. (1993). The systems selection process. *Government Finance Review, junio.*

Yin, R. K. y Campbell, D. T. (1994). *Case study research: Design and methods.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Capítulo 10:

Supervisión y evaluación (S y E)

GUÍA

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

En portada: Susan Thubi, del personal clínico del Sanatorio de la Sagrada Familia de Nazaret, en Limuru, Kenia, revisa el expediente de un paciente que acudió al centro para recibir tratamiento. David Snyder para CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Descargue ésta y otras publicaciones de los CRS en www.crsprogramquality.org.

CONTENIDO

Siglas ..... **II**

Capítulo 10: Supervisión y evaluación (S y E) **1**

Mapa del proceso de S y E **2**

Propósito de esta guía **3**

¿Qué función cumple la S y E? **5**

Resumen de esta guía **7**

Principios clave de la función de S y E **8**

Proceso empresarial de S y E 10.1: Desarrollo de un marco de S y E **9**

Etapa 10.1.1: Desarrollar de un marco de resultados 10

Etapa 10.1.2: Crear un marco lógico de planificación 13

Etapa 10.1.3: Escribir la narrativa de S y E 16

Proceso empresarial de S y E 10.2: Establecimiento del sistema de S y E **18**

Etapa 10.2.1: Desarrollar un manual operativo de S y E 19

Etapa 10.2.2: Preparar el sistema de S y E de la comunidad 23

Etapa 10.2.3: Probar previamente los formularios, capacitar al personal y comunicar el sistema de S y E 25

Proceso empresarial de S y E 10.3: Implementación del sistema de S y E **29**

Etapa 10.3.1: Organizar la gestión de datos en el sistema de S y E del proyecto 30

Etapa 10.3.2: Administrar las evaluaciones 33

Etapa 10.3.3: Usar la información de S y E para el aprendizaje y la toma de decisiones 36

Lista de verificación de cumplimiento para S y E **39**

Glosario **41**

Referencias **45**

Apéndice A: Ejemplo de marco lógico de planificación 46

Apéndice B: Cuadro de traducción maestro 47

Apéndice C: Hoja de referencia para trabajar con marcos lógicos de planificación 48

Apéndice D: Ejemplo de marco lógico de planificación 53

Apéndice E: Ejemplo de mapa de flujo de datos 56

Apéndice F: Ejemplo de hoja de instrucciones 57

Apéndice G: Ejemplo de mapa de comunicación e informes 58

Apéndice H: Preguntas de inicio de muestra para los debates del aprendizaje a la acción 59

Apéndice I: Gestión de datos 60

Apéndice J: Comunicar y generar informes sobre una evaluación 62

SIGLAS

CRS	Catholic Relief Services
DAA	Debates del aprendizaje a la acción
OE	Objetivo estratégico
RI	Resultados intermedios
RR. HH.	Recursos humanos
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
S y E	Supervisión y evaluación
TIC	Tecnología de la información y la comunicación
VSAT	(Very Small Aperture Terminal) Terminal de apertura muy pequeña (una forma de comunicación por satélite)

CAPÍTULO 10: SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN (S Y E)

CARL D. WALSH PARA CPS

Agricultores de la República Democrática del Congo, del pueblo de Ngumba, transportan montones de hojas de yuca en sus bicicletas al mercado.

MAPA DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN

Desarrollo de un marco de S y E

Proceso 10.1

¿Tiene objetivos que impulsarán sus procesos de supervisión y evaluación?
consultar la página 9

→

Establecimiento del sistema de S y E

Proceso 10.2

¿Tiene un plan para volcar los indicadores en los formularios de información?
consultar la página 18

→

Implementación del sistema de S y E

Proceso 10.3

¿Tiene un plan para implementar el sistema de S y E que diseñó?
consultar la página 29

PROPÓSITO DE ESTA GUÍA

El propósito del capítulo 10 es ayudarle a entender algunas de las actividades esenciales del diseño y la implementación de un sistema de supervisión y evaluación (S y E). Dependiendo de la escala de un proyecto, S y E puede ser un proceso complicado para el cual posiblemente necesite apoyo. En este capítulo, se presenta una guía para entender los conceptos y las actividades clave de S y E; el capítulo no tiene por fin ser un manual de procedimientos.

Una buena S y E comienza durante el diseño del proyecto. En esta etapa, usted define el propósito del proyecto y desarrolla una estrategia para abordar las oportunidades y los desafíos identificados. Los procesos para desarrollar un conjunto de objetivos se realizan de un modo que respalde el diseño, el establecimiento y la implementación de un sistema de S y E de alta calidad para el proyecto. En la tabla 10.1, se resumen las etapas del diseño de un proyecto.

TABLA 10.1 Elementos clave del diseño del proyecto que soportan una S y E de alta calidad para el proyecto

ELEMENTOS CLAVE PARA EL DISEÑO DEL PROYECTO	DESCRIPCIÓN
Desarrollo de una nota de idea (o nota conceptual) del proyecto	Una descripción estructurada y breve de un conjunto de ideas preliminares y un esbozo del proyecto propuesto. Se escribe antes de emprender el desarrollo detallado del diseño y la propuesta del proyecto.
Planificación del diseño del proyecto	Calendario en que se detallan todas las actividades del diseño del proyecto, como el análisis de las partes interesadas, evaluaciones, etc. Para cada actividad, asigne a una persona responsable y determine el presupuesto.
Realización de un análisis de partes interesadas	Proceso que le permite identificar a las partes interesadas importantes y decidir cuál es el mejor modo de involucrarlas en las diferentes etapas del diseño, el establecimiento y la implementación del sistema de S y E del proyecto.
Realización de las evaluaciones necesarias	Las evaluaciones recopilan información para las decisiones de diseño del proyecto. Esto lo ayudará a entender una situación en términos de sus aspectos geográficos, políticos, sociales, económicos y culturales.
Análisis y formulación de objetivos del proyecto	Identificación de la gama de posibles objetivos para el proyecto que está diseñando. Los objetivos deben ser analizados sobre la base de la pregunta: "¿Por qué ha elegido estos objetivos de proyecto?".
Revisión de diferentes estrategias de proyecto	Es probable que haya muchas estrategias posibles para lograr sus objetivos. En agricultura, por ejemplo, hay muchas modalidades para mejorar la productividad. Es en este punto del proceso que usted decidirá qué modalidades específicas se usarán en este proyecto en particular.

El sistema de S y E del proyecto se fundamenta en el trabajo de diseño del proyecto. El resto de este capítulo lo guiará por los siguientes tres procesos empresariales[1] que se requieren para efectuar una S y E de alta calidad:

1. **Desarrollar el marco de S y E** durante la planificación del proyecto para su inclusión en la propuesta de proyecto presentada a los donadores. Este trabajo de diseño proporciona una base fuerte para establecer un sistema de S y E para el proyecto una vez que se ha otorgado la concesión.
2. **Establecer el sistema de S y E** en función de los compromisos adquiridos en la propuesta referentes a objetivos e indicadores.
3. **Implementar el sistema de S y E** de modo que el personal del proyecto pueda administrar el proyecto y documentar y aprender de los resultados.

Los proyectos de alta calidad dependen de una supervisión cuidadosa de las actividades y los resultados con el objetivo de hacer el seguimiento del progreso hacia el logro de un impacto positivo en las vidas de los pobres y marginados. Los datos recopilados durante la implementación del proyecto sirven de respaldo para los gerentes del proyecto, quienes a veces toman decisiones operativas y estratégicas difíciles. Una S y E de calidad también es esencial para retener las lecciones aprendidas, con el fin de administrar, aplicar y compartir el conocimiento dentro de la organización.

1 Los procesos descritos en el capítulo de S y E se extrajeron principalmente a partir de materiales de Catholic Relief Services. En particular, se usaron los siguientes documentos: Hagenset al. (2009), Hahn y Sharrock (2010), y Stetson et al. (2004 y 2007).

¿QUÉ FUNCIÓN CUMPLE LA S Y E?

Supervisión: La supervisión de alta calidad de la información fomenta la toma de decisiones oportunas, garantiza la capacidad de rendir cuentas del proyecto y proporciona una base sólida para la evaluación y el aprendizaje. Es a través de la supervisión continua del desempeño del proyecto que se tiene la oportunidad de conocer lo que funciona bien y los desafíos que surgen. Las descripciones de los puestos de trabajo del personal involucrado en la gestión y la implementación de proyectos deben incluir las responsabilidades asignadas de S y E.

Evaluación: Dependiendo de su propósito específico, una evaluación de alta calidad proporciona información que le permite mejorar un proyecto en marcha, juzgar los méritos generales de un proyecto o generar conocimiento sobre lo que funciona y lo que no influye en la estrategia y la política de una organización.

La mayoría de las evaluaciones tendrán en cuenta uno o más de los siguientes criterios:[2]

1. *Relevancia:* ¿El proyecto abordó las necesidades de los miembros de la comunidad?
2. *Eficiencia:* ¿El proyecto hizo esto de una manera que fue lo menos costosa posible?
3. *Eficacia:* ¿El proyecto cambió las prácticas existentes de una manera beneficiosa?
4. *Impacto:* ¿Cuál fue el efecto de esos cambios?
5. *Sostenibilidad:* ¿Son sostenibles los cambios?

Si bien la supervisión naturalmente incluye elementos de evaluación, existen diferencias claras entre los dos procesos. En la tabla 10.2, se describen esas diferencias.

JOE WEBER/CRS

Miembros de la banda estelar St. Patrick en Old Harbour Bay, Jamaica, tras el huracán Dean en septiembre del 2007.

2 Para obtener más información sobre estos cinco criterios de evaluación, consulte OECD/DAC (1991).

TABLA 10.2 Diferencias entre supervisión y evaluación

SUPERVISIÓN	EVALUACIÓN INTERMEDIA O FINAL
Proporciona información que permite que el personal de gestión valore el progreso de implementación y tome decisiones oportunas.	Se basa en datos más detallados (p. ej., provenientes de encuestas o estudios), además de los recopilados a través del sistema de supervisión, para entender el proyecto en mayor profundidad.
Se ocupa de verificar que las actividades del proyecto se estén realizando, los servicios se estén prestando y el proyecto esté conduciendo a los cambios de comportamiento deseados que se describen en la propuesta del proyecto.	Valora los resultados y el impacto de alto nivel y puede verificar algunos de los hallazgos obtenidos con la supervisión. Las evaluaciones deben explorar tanto los resultados previstos como los no previstos.
Es una actividad interna del proyecto.	Puede ser dirigida de modo externo (particularmente, las evaluaciones de final del proyecto), aunque debe involucrar la participación activa del personal del proyecto.
Es una parte esencial de una buena práctica de gestión diaria.	Es una actividad esencial en un proceso de aprendizaje dinámico a más largo plazo.
Es una parte esencial de la gestión diaria y debe estar integrada en la estructura de gestión del proyecto.	Es importante para tomar decisiones sobre la dirección general del proyecto.
Tiene lugar durante la fase de implementación.	Se produce en puntos predeterminados durante la implementación. Pueden realizarse otras evaluaciones más pequeñas para satisfacer necesidades específicas de información durante todo el proceso.
Generalmente, se enfoca en la pregunta: "¿Estamos haciendo las cosas correctamente?".	Generalmente, se enfoca en la pregunta: "¿Estamos haciendo lo correcto?".

La S y E es una actividad de respaldo cuyo fin es mejorar el trabajo de quienes se encargan de la gestión y la implementación de un proyecto. Nunca debe volverse tan agobiante como para hacer más lenta la implementación. Si este es el caso, vuelva a ver el sistema de S y E preparado durante la planificación detallada de la implementación y pregúntese siempre si se está recopilando demasiada información o si se han asignado tiempo, personal y recursos financieros suficientes para recopilar los datos importantes.

RESUMEN DE ESTA GUÍA

El proceso empresarial 10.1 explica en tres etapas cómo desarrollar el marco de resultados, el marco lógico de planificación y una narrativa de S y E. Esta sección supone que ya se realizó el trabajo de diseño inicial del proyecto. Las etapas esbozadas en el proceso empresarial 10.1 le permitirán establecer un sistema de S y E exhaustivo.

La etapa 10.1.1 desglosa el desarrollo de un sistema de S y E en partes fáciles de entender para el desarrollo de un manual operativo de S y E. La etapa 10.1.2 describe un proceso que asegura la participación activa de los miembros de la comunidad en el diseño de un sistema de S y E, y la etapa 10.1.3 esboza un proceso para lograr que el sistema opere, incluidas las pruebas de campo del sistema. Mantener un proceso transparente y participativo ayuda a garantizar que cada miembro del personal tenga un entendimiento claro del proyecto y de su rol en las actividades de supervisión, evaluación y aprendizaje del proyecto.

El proceso empresarial 10.2 describe el proceso empresarial para establecer un sistema de S y E una vez que se ha otorgado la concesión. Se desarrolla a partir de la etapa 10.1 y se asegura de que los objetivos del proyecto y sus indicadores estén vinculados con un sistema coherente para recopilar y analizar los datos, y generar informes sobre ellos.

El proceso empresarial 10.3 examina las etapas importantes de la implementación de un sistema de S y E. La etapa 10.3.1 muestra cómo administrar datos cuantitativos y cualitativos. La etapa 10.3.2 proporciona consejos sobre la planificación, la administración y la comunicación de evaluaciones que ofrezcan oportunidades significativas de aprendizaje para el personal del proyecto. Por último, la etapa 10.3.3 hace hincapié en que, debido al tiempo y al dinero involucrados, la S y E debe ser impulsada por un estudio de la forma en que se usará la información recopilada.

PRINCIPIOS CLAVE DE LA FUNCIÓN DE S Y E

Como agentes de desarrollo, ustedes brindan un servicio para los pobres y los marginados. Su responsabilidad es involucrar y empoderar a las comunidades en programas que mejoren y enriquezcan sus vidas. A ustedes se les confían recursos importantes para respaldar esfuerzos humanitarios y de desarrollo por los cuales deben rendir cuentas. Realizar un proceso de S y E de buena calidad promoverá un mejor aprendizaje y fortalecerá la capacidad de rendir cuentas ante las partes interesadas.

Realizar un proceso de S y E de buena calidad promoverá un mejor aprendizaje y fortalecerá la capacidad de rendir cuentas ante las partes interesadas.

Los siguientes principios clave guían el proceso de S y E:[3]

1. *Consulta sistemática:* El personal efectúa consultas en el lugar que reúnen tanto datos cuantitativos como cualitativos, de una manera sistemática y de alta calidad.
2. *Honestidad/integridad:* El personal muestra honestidad e integridad en su propio comportamiento y contribuye a la honestidad y la integridad de todo el proceso empresarial de S y E.
3. *Respeto por las personas:* El personal respeta la seguridad, la dignidad y el valor de las personas encuestadas, los participantes de programas, los clientes y otras partes interesadas de la S y E.
4. *Responsabilidades ante las partes interesadas:* Los miembros del personal articulan y tienen en cuenta la diversidad de los intereses y valores de las diferentes partes interesadas que son relevantes para las actividades de S y E del proyecto.

Algunos aspectos éticos importantes de la actividad de S y E se analizan brevemente en Hagens (2008).

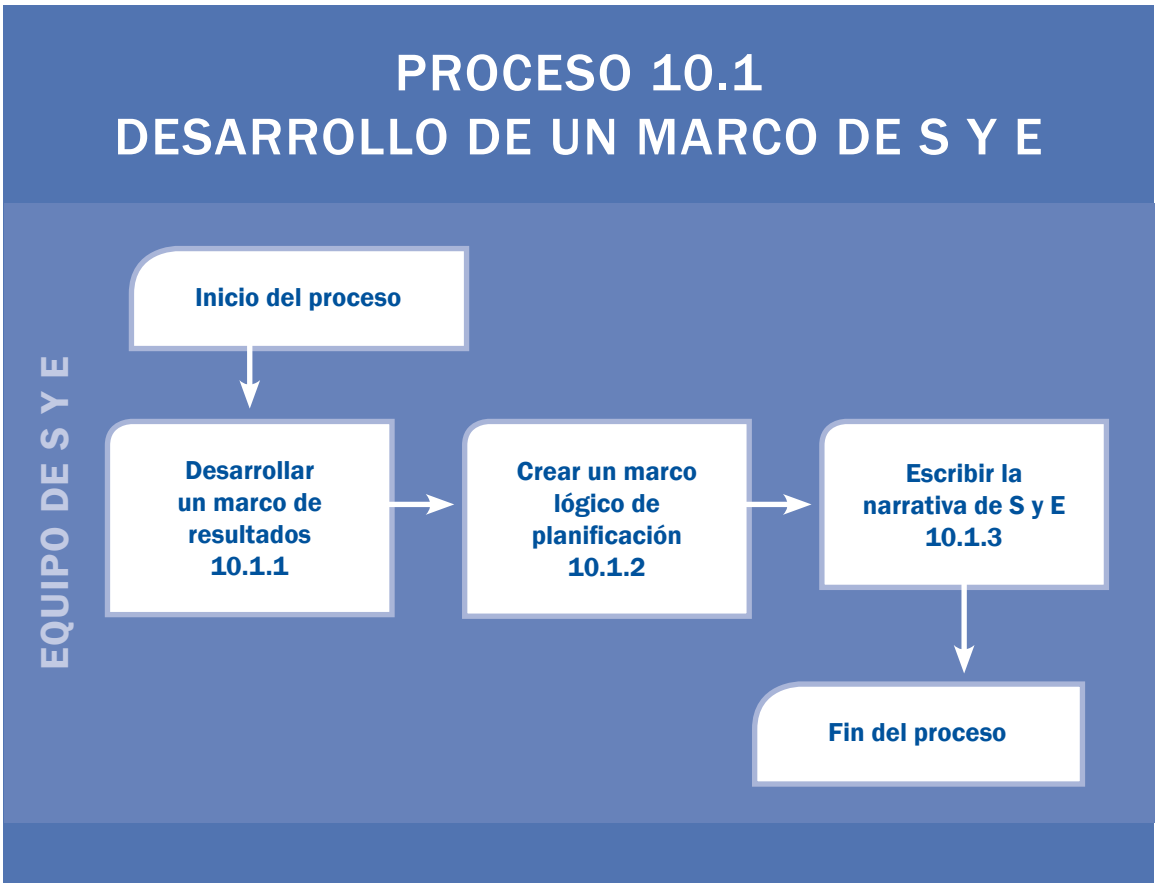
3 Adaptado de American Evaluation Association (2004).

PROCESO EMPRESARIAL DE S Y E 10.1: DESARROLLO DE UN MARCO DE S Y E

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Ha aprendido que el sistema de S y E del proyecto se construye sobre el trabajo realizado durante el diseño del proyecto. Ahora es momento de desarrollar el marco de S y E. Una característica clave de este trabajo es la identificación de un conjunto de objetivos, estructurado de manera tal que proporcionen una base firme para el diseño, el establecimiento y la operación del sistema de S y E. Pueden usarse numerosas herramientas de S y E para desarrollar el marco; en esta sección, se describen dos de las herramientas de planificación de S y E más conocidas y se brinda orientación para desarrollar una narrativa que describa el sistema de S y E a incluir en la propuesta del proyecto.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 10.1.1 – DESARROLLO DE UN MARCO DE RESULTADOS

NOMBRE DE LA ETAPA	DESARROLLO DE UN MARCO DE RESULTADOS
Número de etapa	10.1.1
Insumos	Finalización de los elementos de diseño del proyecto *Apéndice A: Ejemplo de marco de resultados* *Apéndice B: Cuadro de traducción maestro*
Salidas	Marco de resultados
Roles	Equipo de diseño del proyecto: configuración de personal técnico y administrativo y otras partes interesadas que pueden contribuir al diseño del proyecto y pueden estar involucrados en la implementación del proyecto. Un especialista de S y E puede facilitar esta etapa.
Puntos de integración	N/A
Resumen	El marco de resultados proporciona una representación gráfica del proyecto. Resume los elementos clave del proyecto al vincular los diferentes niveles de objetivos que muestran una relación de causa y efecto.

El marco de resultados (consulte el *Apéndice A: Ejemplo de marco de resultados*) es una excelente herramienta de planificación porque promueve el pensamiento claro y estratégico en la fase de diseño del proyecto. Le proporciona una visión general en una página acerca del centro del proyecto. A menudo lo utilizan personas que no están involucradas directamente en un proyecto para obtener una descripción general y precisa del propósito principal y las intervenciones clave del proyecto.

El marco de resultados proporciona una instantánea de los diferentes niveles de objetivos del proyecto. Muestra una disposición vertical de niveles de declaraciones objetivas —conocida como “jerarquía de objetivos”— y permite que el lector vea de qué modo el éxito de un nivel puede llevar al éxito del siguiente nivel. El marco de resultados refleja la estrategia del proyecto, también conocida como “teoría de cambio”, la cual describe la forma en que piensa el equipo de diseño que el proyecto va a funcionar.

La jerarquía refleja los siguientes niveles de objetivos:

- *Meta:* Es el objetivo de desarrollo a largo plazo al que contribuye el proyecto.
- *Objetivos estratégicos:* Podría decirse que es el nivel más importante de objetivos porque establece el propósito del proyecto. Los objetivos

estratégicos describen los beneficios que los grupos objetivo disfrutarán tras la implementación exitosa del proyecto.

- *Resultados intermedios:* Reflejan la absorción o utilización de los productos del proyecto por parte de los participantes, lo que habitualmente se traduce en un cambio en el comportamiento.
- *Productos:* Es lo que el proyecto puede entregar, como mayores conocimientos y habilidades de los agricultores, cambios en la actitud o la entrega de otros beneficios. Se deben incluir los productos en el marco de resultados porque representan intervenciones específicas del proyecto y clarifican la estrategia propuesta.
- *Actividades:* Aunque no están presentes en el marco de resultados, estas se muestran en el marco lógico de planificación (consultar la etapa 10.1.2.) Son las tareas realizadas, que se muestran en el plan de acción anual del proyecto. Las actividades nunca se presentan en un marco de resultados, pero se incluyen en el marco lógico de planificación, el cual se presenta en la etapa siguiente.

El Apéndice A: Ejemplo de marco lógico de planificación es un marco de resultados modificado de un proyecto de Catholic Relief Services (CRS). En este ejemplo, vemos que el objetivo estratégico (OE) establece el propósito principal del proyecto, es decir, que las familias de agricultores disfruten de una mayor productividad agrícola y mayores ingresos al final del proyecto. Lograr el OE es una ambición factible, dados los recursos disponibles y la duración del proyecto. Los resultados intermedios (RI) reflejan los cambios necesarios que deben hacerse en las prácticas actuales si ha de lograrse el OE. En el ejemplo, los RI indican la expectativa de que se utilicen prácticas agrícolas de cero labranza, que los agricultores adopten modalidades mejoradas para la gestión de los recursos naturales y que se organicen para comercializar su producción. La teoría de cambio del proyecto es que si se logran estos tres RI, la productividad agrícola y los ingresos aumentarán.

Cuando comience a desarrollar sus interpretaciones de los marcos de resultados, tenga en cuenta lo siguiente:

- *Comenzar tempranamente:* Elabore un borrador del marco de resultados de manera temprana en la etapa de diseño del proyecto, poco después de su evaluación y análisis de problemas. Esto le permitirá esquematizar claramente lo que piensa en relación con su teoría de cambio. Incluya el marco de resultados en su nota de ideas del proyecto.
- *Asignar tiempo:* La elaboración del marco de resultados parece ser una tarea simple, pero lleva tiempo. Es probable que su versión inicial sea

FOTOGRAFÍA CORTESÍA DE: MARYLYNN HEWITT

Grupos vulnerables sufren desproporcionadamente las insurrecciones en el Oriente Medio.

modificada durante el proceso de diseño. Tales modificaciones reflejan los análisis y los debates que tendrán lugar a medida que se definan más los objetivos del proyecto.

- *Usarlo como instantánea:* Use el marco de resultados para aportar claridad a su pensamiento. No lo complique de más; el marco de resultados debe conservarse tan simple como sea posible. No tenga más de tres objetivos estratégicos.
- *No se sienta intimidado:* Cuanto más use los marcos de resultados, más cómodo se sentirá con ellos.
- *Tenga en cuenta la terminología:* Es importante tener presente que cada donador tiene su propia terminología para describir los diferentes niveles de una jerarquía de objetivos (consulte el *Apéndice B: Cuadro de traducción maestro*). Siempre busque la información más reciente con respecto a esto.

Use el ejemplo de marco de resultados y los productos del esfuerzo de diseño del proyecto para desarrollar un marco de resultados que refleje la estrategia y el diseño del proyecto de su propuesta.

ETAPA 10.1.2 – CREAR UN MARCO LÓGICO DE PLANIFICACIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	CREAR UN MARCO LÓGICO DE PLANIFICACIÓN
Número de etapa	10.1.2
Insumos	Marco de resultados *Apéndice C: Hoja de referencia para trabajar con marcos lógicos de planificación* *Apéndice D: Ejemplo de marco lógico de planificación*
Productos	Marco lógico de planificación
Roles	Equipo de diseño del proyecto: configuración de personal técnico y administrativo y otras partes interesadas que pueden contribuir al diseño del proyecto y pueden estar involucrados en la implementación del proyecto. Un especialista de S y E puede facilitar esta etapa.
Puntos de integración	N/A
Resumen de etapas	Existen muchas variaciones de la matriz lógica de planificación, pero estas habitualmente incluyen la jerarquía de objetivos descritos en la etapa 10.1.1, los indicadores de desempeño relacionados y los métodos de medición asociados, y las suposiciones fundamentales que soportan la progresión lógica ascendente del marco.

Un marco lógico de planificación es una matriz que le permite continuar desarrollando el trabajo que hizo en la etapa 10.1.1. Mientras que el marco de resultados es una instantánea de los objetivos de alto nivel del proyecto, el marco lógico de planificación proporciona información sobre sus actividades, los indicadores de desempeño de cada objetivo, una descripción breve de cómo se medirán o recopilarán los datos, y cualquier suposición fundamental que soporte la teoría de cambio del proyecto. La matriz que se usa en el marco lógico de planificación se muestra en la tabla 10.3.

TABLA 10.3 Matriz de marco lógico de planificación

Declaraciones de objetivos	Indicadores del desempeño	Métodos de medición/ fuentes de datos	Suposiciones fundamentales
Meta			
Objetivos estratégicos			
Resultados intermedios			
Productos			
Actividades			

Fuente: Stetson et al, 2004: 99.

La construcción de un marco lógico de planificación sigue un patrón general, pero también es un proceso interactivo y dinámico en el que se elaborarán muchos borradores antes de finalizar una versión. Las tareas esenciales para realizar un marco lógico de planificación son las siguientes (consulte también el *Apéndice C: Hoja de referencia para trabajar con marcos lógicos de planificación):*

1. **Rellene la columna uno.** Use el marco de resultados desarrollado en la etapa 10.1.1 para rellenar la primera columna con la declaración de la meta, los objetivos estratégicos, los resultados intermedios y los productos. En el *Apéndice D: Ejemplo de marco lógico de planificación,* se ve que los objetivos del marco de resultados fueron copiados a la columna uno del marco lógico de planificación. Agregue las actividades para cada uno de los productos; no enumere las actividades en detalle, sino las categorías principales como "capacitar a las mujeres agricultoras sobre las semillas mejoradas" y "desarrollar un manual para promover la educación de las niñas".
2. **Rellene la columna cuatro.** Trabaje en sentido ascendente para completar la columna cuatro. Las suposiciones fundamentales representan aquellos factores que están fuera del control del proyecto, pero que igualmente soportan su éxito final. Por ejemplo, el éxito de un proyecto puede construirse sobre la suposición fundamental de que una parte interesada cumplirá con sus compromisos; el no hacerlo pondría en peligro ese éxito. Consulte el *Ejemplo de marco lógico de planificación.* Si los agricultores forman asociaciones y tienen conocimiento de las ventajas de la agricultura

de cero labranza (Actividades) y las autoridades del pueblo aprueban el acceso a la tierra para hacer lotes de demostración (la suposición fundamental que vincula las Actividades con el RI), **entonces** los agricultores verán cómo la agricultura de cero labranza mejora la productividad en comparación con los métodos tradicionales. Las suposiciones fundamentales tienen la mayor importancia en el nivel más bajo de los objetivos porque es allí donde las suposiciones sobre acontecimientos incontrolables tienen la más profunda influencia. Como consecuencia de los análisis de las suposiciones fundamentales, es posible que necesite volver a la columna uno para agregar otras actividades a fin de reducir el riesgo para el proyecto.

3. **Rellene las columnas dos y tres.** Comience desde arriba y continúe hacia abajo porque, en el proceso de elegir los indicadores de desempeño y los métodos de medición, posiblemente encuentre objetivos que no puedan medirse según lo establecido y que, por lo tanto, deban ser modificados. Esto, a su vez, puede exigir la modificación de otros más abajo en la matriz. Incluya datos cuantitativos y cualitativos que estén en equilibrio. Puede llevar tiempo determinar todos los indicadores y los métodos de medición y luego asegurarse de que concuerden con la declaración del objetivo. Dedique el tiempo suficiente a completar estas columnas, porque son la fuerza impulsora del sistema de S y E de su proyecto. Observe que el encabezado de la columna 3 en el *Ejemplo de marco lógico de planificación* indica que todos los datos de indicadores se describirán en el manual operativo de S y E (consulte la ***Etapa 10.2.1***.) Observe también que puede haber más de un indicador para un solo objetivo.

4. **Finalice el marco lógico de planificación.** Una vez que haya terminado el marco, concilie todos los cambios efectuados a las declaraciones de objetivos con las que aparecen en el borrador del marco de resultados.

HOLLY INURETTA/CRS

Voluntarios de Cáritas Concepción empacan paquetes de ropa que han sido preparados para ayudar a gente desplazada tras el terremoto y el consiguiente tsunami que azotó Chile en 2010.

ETAPA 10.1.3 – ESCRIBIR LA NARRATIVA DE S Y E

NOMBRE DE LA ETAPA	ESCRIBIR LA NARRATIVA DE S Y E
Número de etapa	10.1.3
Insumos	Marco de resultados Marco lógico de planificación
Productos	Narrativa de S y E
Roles	Equipo de diseño del proyecto: configuración de personal técnico y administrativo y otras partes interesadas que pueden contribuir al diseño del proyecto y pueden estar involucrados en la implementación del proyecto. Un especialista de S y E puede facilitar esta etapa.
Puntos de integración	N/A
Resumen de etapas	Use los productos de la etapa 10.1.1 y la etapa 10.1.2 para desarrollar una narrativa de S y E. La narrativa agregará más detalles al proceso de supervisión y evaluación descrito en los pasos anteriores. Se proponen temas para la narrativa de S y E, pero debe seguirse la orientación del donador si este la proporciona.

En la narrativa, describirá el sistema de supervisión y las evaluaciones planificadas del proyecto. Los lectores de la narrativa de S y E deben poder juzgar la adecuación de sus planes y tener confianza en su habilidad para emprender las actividades de S y E propuestas. Es probable que los donadores tengan sus propios requisitos específicos para el contenido de la narrativa de S y E, así que debe seguirse la orientación del donador cuando corresponda.

En términos generales, la narrativa de S y E debe describir sus planes para lo siguiente:

- Supervisión del proyecto
- Evaluación inicial, intermedia y final

Supervisión del proyecto

La narrativa estará basada en el marco de resultados y el marco lógico de planificación elaborados. Describe el sistema propuesto que garantizará que los datos de los indicadores de desempeño se recopilen, analicen e informen. La narrativa de S y E es una oportunidad para describir en más detalle los métodos que usted pretende usar para recopilar y analizar los datos, y para informar el progreso continuo del proyecto y el logro de los objetivos estratégicos. La narrativa debe describir la participación de beneficiarios

en el sistema de S y E de modo que sus contribuciones puedan informar los procesos de toma de decisiones internas y generación de informes del proyecto.

La narrativa incluirá una descripción de cómo usará los datos generados el personal del proyecto para evaluar la necesidad de hacer modificaciones a las operaciones planificadas del proyecto. Es importante describir brevemente los planes para las reuniones internas del proyecto y otros acontecimientos reflexivos que utilizarán la información generada por el sistema de supervisión del proyecto.

De acuerdo con la magnitud y la complejidad del proyecto, puede ser útil incluir otras herramientas de S y E que definan con mayor profundidad el sistema de S y E, incluidas las dos que se mencionan a continuación:[4]

- *Tabla de indicadores de seguimiento del desempeño* para proporcionar detalles de los valores iniciales (si se dispone de ellos) y de los objetivos de desempeño que se hayan fijado para cada año del proyecto en proyectos de gran magnitud. Para proyectos más pequeños, puede ser más sencillo integrar la información de los objetivos con la declaración de los indicadores de desempeño en la segunda columna del marco lógico de planificación.
- *Calendario de S y E:* proporciona un cronograma detallado de las actividades y los eventos de S y E que planea realizar, incluido el establecimiento del propio sistema de S y E (consulte la ***Etapa 10.2.1***).

Evaluación inicial, intermedia y final

El tamaño y la complejidad del proyecto determinarán en gran medida cuál es la mejor manera de realizar las evaluaciones inicial y final. Normalmente, la evaluación final la realizan proveedores externos de servicios de S y E. La narrativa indicará cuándo prevé usted emprender tanto la evaluación inicial como la final y una descripción del método de evaluación que usará.

Puede decidir que la duración del proyecto amerita una revisión intermedia. Use la narrativa para describir su propósito, la clase de información que espera generar y la manera en que usará esa información para guiar las operaciones subsiguientes del proyecto.

Ya ha finalizado el proceso para desarrollar el marco de su sistema de S y E. En la próxima sección, aprenderá a establecer el sistema de S y E una vez que se haya otorgado la concesión.

4 Ambas herramientas se describen en el capítulo IV de Stetson et al. (2004).

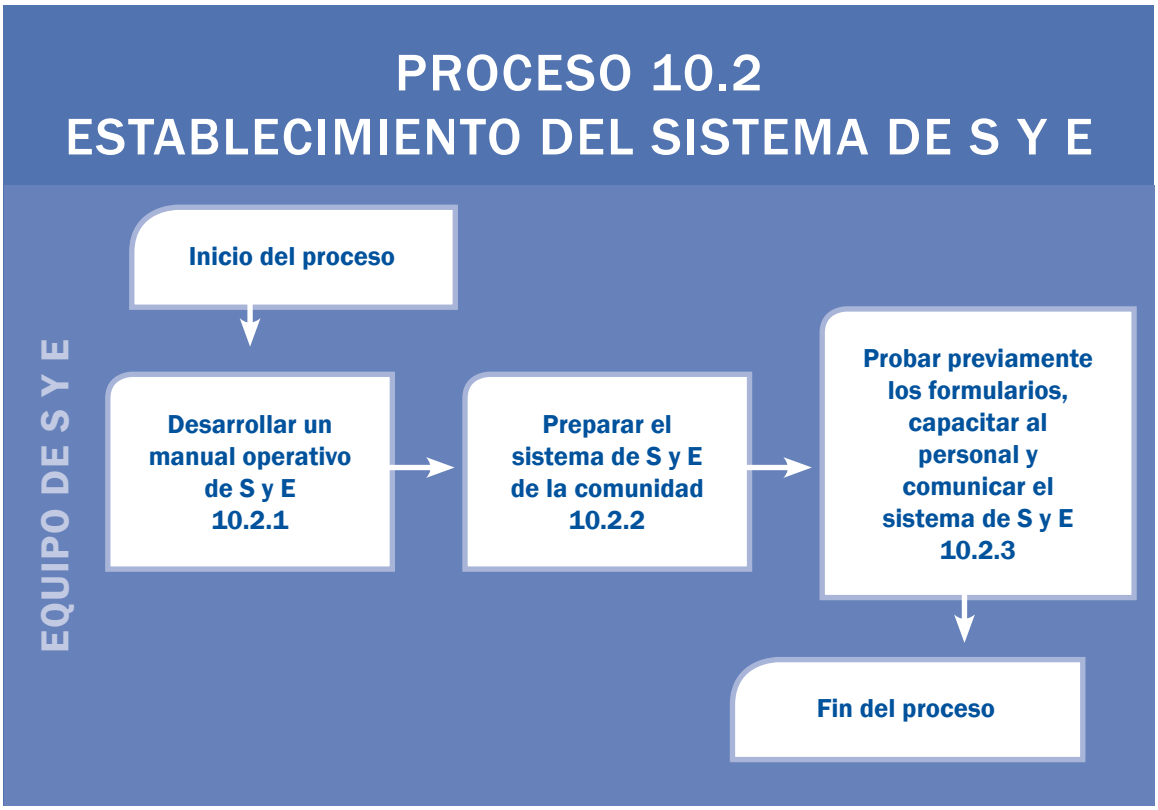
PROCESO EMPRESARIAL DE S Y E 10.2: ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE S Y E

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

En el proceso empresarial 10.1, sentó las bases para el establecimiento del sistema de S y E. Definió los objetivos del proyecto, sus indicadores y la forma de medir esos indicadores. En el proceso 10.2, aprenderá las etapas esenciales para establecer un sistema de S y E que conecte los indicadores definidos con los formularios requeridos para recopilar datos y hacer informes sobre estos. Este sistema de S y E incorpora características para el aprendizaje y la toma de decisiones basadas en pruebas sólidas y confiables.

Los mejores sistemas de S y E de un proyecto equilibran las necesidades del personal del proyecto y de los donadores con las necesidades de los miembros de la comunidad al generar información oportuna y a nivel de campo sobre el progreso y el éxito a fin de ejercer influencia sobre el aprendizaje y la dirección del proyecto y, en última instancia, el aprendizaje general. Estos son elementos fundamentales de una organización de aprendizaje de alto desempeño y dinámica.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 10.2.1 – DESARROLLAR UN MANUAL OPERATIVO DE S Y E[5]

NOMBRE DE LA ETAPA	DESARROLLAR UN MANUAL OPERATIVO DE S Y E
Número de etapa	10.2.1
Insumos	Todos los documentos relevantes que se desarrollaron para la propuesta del proyecto *Apéndice E: Ejemplo de mapa de flujo de datos* *Apéndice F: Ejemplo de hoja de instrucciones* *Apéndice G: Ejemplo de mapa de comunicación e informes* *Apéndice H: Preguntas de inicio de muestra para los debates del aprendizaje a la acción*
Productos	Copia impresa y electrónica de todos los documentos del manual operativo de S y E, incluidos los formularios de recopilación de datos y los formatos de informes. Consultar la tabla 10.4 a continuación para ver una lista completa de los documentos del manual.
Roles	Personal asignado con responsabilidades de S y E Especialistas técnicos y del programa Miembro del personal superior o asesor externo nombrado para facilitar el proceso
Puntos de integración	Finanzas Recursos humanos Compras (para proyectos en especie)
Resumen de etapas	El manual operativo de S y E contiene todos los documentos necesarios para implementar el sistema de S y E. Si bien este trabajo lleva tiempo, garantizará que sus datos se recopilen y analicen de una manera exhaustiva y rigurosa. El manual incluye pasos para garantizar que los datos se conviertan en información útil que se usa para tomar decisiones sobre la dirección del proyecto y en la generación de informes sobre los resultados y el impacto del proyecto.

El sistema de S y E es la columna vertebral del proyecto porque los objetivos y sus indicadores están vinculados con un sistema transparente para recopilar y analizar los datos, y generar informes sobre ellos. Al diseñar y desarrollar cuidadosamente las herramientas de recopilación de datos para S y E, usted se asegura de que se recopilen todos los datos requeridos y no datos superfluos. El sistema incluirá mecanismos para convertir los datos en pruebas útiles que respalden un proceso sólido de toma de decisiones para el proyecto y que

5 Consulte Hahn y Sharrock (2010) para obtener una descripción más detallada del contenido y el proceso de desarrollo de un manual operativo de S y E.

garanticen que todos los miembros del personal tengan un entendimiento claro del proyecto y su rol en S y E.

Todos los documentos desarrollados para el sistema de S y E se organizarán en un manual operativo de S y E. Este manual se convierte en la fuente central de información sobre su sistema de S y E. El manual debe ponerse a disposición en una carpeta anillada y también en un medio electrónico. Tanto las copias impresas como las electrónicas deben distribuirse cuando se termine la etapa 10.2.1. Asigne a un miembro del personal la responsabilidad de conservar actualizadas las copias impresas y electrónicas del manual.

La experiencia ha demostrado que es mejor reunirse con un grupo pequeño del personal del proyecto, que incluya personal técnico, administrativo y de S y E, para redactar el borrador de la primera versión del manual operativo de S y E. Solicite a un facilitador que pueda ayudar a administrar el proyecto y a vigilar el desarrollo del manual.

En la tabla 10.4, hay una lista de los documentos que representan los elementos clave de su sistema de S y E. Incluya la documentación adecuada para cada elemento en el manual operativo de S y E, organizada bajo tres encabezados, tal como se muestra en la tabla.

TABLA 10.4 Elementos clave del sistema de S y E del proyecto

ELEMENTO DEL SISTEMA DE S Y E	DOCUMENTACIÓN DEL MANUAL OPERATIVO DE S Y E
Componente 1: Organizarse	
Índice	Haga una lista de todos los documentos del manual operativo de S y E en un índice con el título correcto y la fecha de la versión más reciente.
Declaración de propósito de S y E	Al escribir esta declaración breve, responda la pregunta general de por qué está usted estableciendo un sistema de S y E para este proyecto en particular. Habrá razones más obvias (p. ej., supervisar y generar informes sobre el progreso), pero también otras menos obvias, como su deseo de experimentar con nuevas modalidades basadas en la comunidad.
Análisis de las partes interesadas	Se construye sobre el análisis de partes interesadas realizado durante el diseño del proyecto. Vuelva a ver la lista e identifique la información que necesitan las partes interesadas. Verifique los indicadores para garantizar que esté recopilando esa información. La lista también se usará en su plan de comunicación e informes.
Grupo de trabajo de S y E	Haga una lista de aquellas personas que acepten vigilar la operación del sistema de S y E, junto con una lista de las tareas que planean tomar.

Componente 2: Preparación	
Marco de resultados	Revisar el producto de la etapa 10.1.1
Marco lógico de planificación	Revisar el producto de la etapa 10.1.2
Tabla de indicadores de seguimiento del desempeño (TISD)	La TISD puede haber sido desarrollada anteriormente para incluirla en la propuesta del proyecto. Muestra los objetivos y los logros de acuerdo con los indicadores para cada año del proyecto. Si está disponible, se revisará el borrador anterior; en caso contrario, tal vez se tenga que desarrollar la TISD como parte de la etapa 10.2.1[6].
Plan detallado de implementación, incluida la S y E	Es posible que se haya preparado un calendario o cronograma de S y E con anterioridad para tomar como referencia en la narrativa de S y E de la propuesta. El plan anual detallado de implementación toma esto como base al enumerar las actividades y las personas responsables de ellas para cada producto del proyecto. También contiene las actividades detalladas para preparar y operar el sistema de S y E.
Componente 3: Diseño de formularios e informes	
Mapas de flujo de datos	Los mapas de datos muestran el flujo de los indicadores a través de los formularios de recopilación de datos y los formatos de los informes, y la forma en que estos se conectan. Los mapas garantizan que haya un proceso para recopilar datos para los indicadores enumerados en la propuesta del proyecto. Según la magnitud y la complejidad del proyecto, puede haber varios mapas de flujo de datos. Consulte el *Apéndice E: Ejemplo de mapa de flujo de datos.*
Formularios de recopilación de datos	Estos formularios se crean para recopilar datos en función de los mapas de flujo de datos. Entre ellos, pueden incluirse formularios de supervisión, registros médicos o cuestionarios de encuestas. Es posible que haya formularios existentes que ya pueda usar.
Formatos de informes	Se crean para ser llenados por el personal o los participantes del proyecto para transmitir los datos y la información al siguiente nivel de informe, incluidos el equipo gerencial y el donador.
Hojas de instrucciones	Proporcionan instrucciones claras para rellenar cada elemento de los formularios de recopilación de datos y los formatos de informes. Consulte el *Apéndice F: Ejemplo de hoja de instrucciones.*
Mapas de comunicación e informes	Estos diagramas muestran el flujo de informes y otros comunicados a todas las partes interesadas relevantes, incluidas las personas responsables y las fechas. Consulte el *Apéndice G: Ejemplo de mapa de comunicación e informes.*

6 Para más información sobre TISD véase Stetson et al. (2004, pPág. 140–143) y Willard (2008a).

DAVID SNYDER PARA CRS

Un barco navega por el río cerca de un proyecto de rehabilitación apoyado por CRS en la zona sur de Bangladesh.

Debates del aprendizaje a la acción	Es una lista de preguntas que podrían utilizarse para iniciar un debate productivo y el análisis de los datos y la acción requeridos. En el *Apéndice H: Preguntas de inicio de muestra para los debates del aprendizaje a la acción,* hay una lista de preguntas de inicio que proporcionan una estructura para analizar los datos y debatir sobre sus implicancias para la gestión receptiva del proyecto con las partes interesadas de todos los niveles. Para obtener más información sobre los debates del aprendizaje a la acción, consulte la ***Etapa 10.3.3***.
Capacidades y recursos	Con demasiada frecuencia, el sistema de S y E cuenta con menos recursos de los que son necesarios. Un sistema de S y E eficaz requiere recursos humanos, capacitación del personal, financiamiento y recursos materiales. El personal con responsabilidades de S y E debe tener el conocimiento, las habilidades, las herramientas y el respaldo para emprender sus respectivas tareas. Esto debe debatirse con los colegas a quienes se les hayan asignado las responsabilidades de RR. HH. y Finanzas.
Informes y evaluaciones	Los informes de progreso son un medio importante para analizar, resumir y comunicar los datos de supervisión a las diferentes partes interesadas. Usted ya habrá debatido acerca de informes y evaluaciones mientras trabajaba en los mapas de flujo de datos, formularios de recopilación de datos y formatos de informes. Estos informes y evaluaciones a la larga representan los productos clave de su sistema de S y E una vez que esté listo y en funcionamiento.

Con la orientación del grupo de trabajo de S y E, revise el sistema de S y E periódicamente para confirmar que esté proporcionando información útil y oportuna. Si el sistema de S y E no proporciona eficazmente un servicio que satisfaga las necesidades del personal y otras partes interesadas, aproveche la oportunidad para evaluar la causa de esto y busque las posibles soluciones.

ETAPA 10.2.2 – PREPARAR EL SISTEMA DE S Y E DE LA COMUNIDAD

NOMBRE DE LA ETAPA	PREPARAR EL SISTEMA DE S Y E DE LA COMUNIDAD
Número de etapa	10.2.2
Insumos	Manual operativo de S y E
Productos	Los miembros de la comunidad están comprometidos con la recopilación y el análisis de los datos de un proyecto que tiene un impacto en sus vidas.
Roles	S y E del proyecto Personal técnico
Puntos de integración	N/A
Resumen de etapas	Implemente un sistema para escuchar a los miembros de la comunidad y aprender de ellos, y para responder a sus inquietudes de una manera transparente. El sistema de S y E de la comunidad es parte del mapa de flujo de datos. El personal necesitará capacitación en formas de apoyar a las comunidades para administrar sus sistemas de S y E.

Las personas y las comunidades son las partes interesadas principales del proyecto, pero con frecuencia se pasa por alto que hay que rendirles cuentas a ellas. El compromiso de la comunidad permite que las comunidades tengan un rol más activo en la gestión del proyecto, reflexionen acerca del progreso y evalúen los cambios en su situación. La participación de la comunidad en la supervisión también crea la capacidad de la comunidad para dirigir su propio desarrollo, aumenta su sentido de propiedad del proyecto y genera responsabilidad y transparencia.

Comprometer a las comunidades en la definición de indicadores, la recopilación de datos y el análisis

Muchos de los indicadores de desempeño del proyecto se recopilan al nivel de la comunidad. ¿Qué rol tiene la comunidad en la recopilación y el análisis de esta información? Use esos indicadores como punto de partida para el sistema de S y E de la comunidad, pero planifique pasar tiempo en reuniones con los miembros de la comunidad para asegurarse de que se aborden sus necesidades de información.

Incluya a las comunidades en la interpretación de los resultados de supervisión. Celebre reuniones regulares con los miembros de la comunidad para debatir e interpretar estos resultados en relación con las preguntas de supervisión del proyecto y las necesidades de información.

Capacitar al personal para que trabaje con comunidades

Asegúrese de que el personal pueda capacitar y dar respaldo a las comunidades en sus roles y responsabilidades. Los supervisores y los gerentes pueden respaldar estos esfuerzos durante las visitas al lugar y las reuniones con la comunidad.

ETAPA 10.2.3 – PROBAR PREVIAMENTE LOS FORMULARIOS, CAPACITAR AL PERSONAL Y COMUNICAR EL SISTEMA DE S Y E

NOMBRE DE LA ETAPA	PROBAR PREVIAMENTE LOS FORMULARIOS, CAPACITAR AL PERSONAL Y COMUNICAR EL SISTEMA DE S Y E
Número de etapa	10.2.3
Insumos	Manual operativo de S y E, incluidos los formularios de recopilación de datos, las hojas de instrucciones, los formatos de informes y el mapa de comunicación e informes
Salidas	Miembros del personal del proyecto que están bien informados sobre el sistema de S y E y son competentes para llevar a cabo sus responsabilidades.
Roles	Personal con responsabilidades asignadas de S y E del proyecto Personal del proyecto que será responsable de recopilar los datos de supervisión Gerentes de proyecto
Puntos de integración	N/A
Etapa Resumen	Los formularios de recopilación de datos y los formatos de informes se prueban previamente usando las hojas de instrucciones del borrador para asegurar que se recopilen datos uniformes en todo el proyecto. Todos los miembros del personal a cargo de la recopilación de datos deben estar capacitados en el sistema y sentirse competentes para llevar a cabo sus responsabilidades. Todos los miembros del personal del proyecto, en particular los supervisores y los gerentes, deben entender el sistema de S y E y también sus roles en el sistema.

El manual operativo de S y E (etapa 10.2.1) está completo, pero los formularios y los procesos pueden cambiar a medida que se implementa el sistema de S y E. Los cambios también pueden producirse a medida que se capacita al personal en el uso del sistema y que se informa a todo el personal cómo es el sistema y cómo funcionará. Cada vez que se haga un cambio, se deben probar las herramientas que corresponda y ajustarlas si es necesario. El manual operativo de S y E también se actualiza con las herramientas nuevas o modificadas.

Probar previamente los formularios de recopilación de datos

Es necesario probar los formularios de recopilación de datos en campo para asegurarse de que capturen la información correcta y que las personas que recopilan los datos entiendan los formularios. Los miembros del personal del proyecto que usan los formularios deben ser parte del equipo de pruebas. A

través de las pruebas de campo, se identifican las preguntas que no están claras, son ambiguas o que por alguna otra circunstancia probablemente no generarán la información deseada.

Trabaje con estos mismos miembros del personal para probar los formatos de informes. A menudo, el personal y los voluntarios de campo son responsables de recopilar los datos de origen y generar informes sobre ellos para gran parte del sistema de supervisión del proyecto. Examine los formatos de informes junto con ellos de modo que puedan entender con claridad los formatos y la forma de usarlos.

Haga una prueba de campo de cada herramienta en una comunidad cercana para evitar los viajes largos. Después de la prueba de campo, tenga un debate con el equipo para pedirles sus comentarios y opiniones sobre cómo funcionaron las herramientas en general y si tienen alguna sugerencia para revisar o modificar alguna hoja de instrucciones específica. Haga las modificaciones finales a las hojas de instrucciones basándose en este debate.

Es posible que los formularios tengan que ser traducidos a uno o más idiomas locales. Dedique tiempo suficiente a esta etapa para asegurarse de que todos los encargados de recopilar datos interpreten las preguntas del mismo modo, a fin de que la recopilación sea uniforme y confiable.

Capacitar al personal en la recopilación, análisis y generación de informes sobre los datos

La capacidad del personal para implementar el sistema de S y E del proyecto a menudo requiere un fortalecimiento importante. Incluso el personal con amplia experiencia en S y E debe recibir capacitación sobre los objetivos específicos, las herramientas y los protocolos de cada actividad de S y E para garantizar que exista uniformidad y calidad.

Hay tres tareas clave relacionadas con la planificación y la entrega de capacitación de calidad al personal. Usted debe evaluar e identificar las necesidades y los recursos de capacitación, impartir capacitación de alta calidad, y luego hacer un seguimiento, supervisar y evaluar. En una sesión de capacitación inicial, se recomienda que trate los siguientes temas:

1. Objetivos y descripción general del sistema de S y E del proyecto
2. Principios de la recopilación de datos, incluidos los aspectos éticos clave[7]
3. Enfoque detallado en temas relacionados con el sistema de S y E específico, como formularios de recopilación de datos, hojas de instrucciones y formatos de informes

Todos los miembros del personal que recopilan y analizan los datos requieren capacitación.

Todos los miembros del personal que recopilan y analizan los datos requieren capacitación. Incluya también al personal de entrada de datos en la capacitación, puesto que ellos tienen que entender la estructura y la operación del sistema, así como también los formularios de recopilación de datos y las hojas de instrucciones. Esto ayudará a reducir los errores y aumentará la eficiencia en el uso del tiempo durante el proceso de entrada de datos. Realice sesiones adicionales de capacitación para los supervisores, a fin de debatir sobre sus roles y responsabilidades. Los supervisores proporcionan respaldo de seguimiento para garantizar la calidad de los datos recopilados a través del sistema de supervisión del proyecto.

Comunicar el sistema de S y E a todo el personal del proyecto

Desarrolle un plan que asegure que todos los miembros del personal que participan en la implementación del proyecto entiendan el sistema de S y E y sus responsabilidades dentro de este. Entre los roles, se incluyen la recopilación de datos, la entrada de datos, el análisis de datos, la redacción de informes y el uso de los datos para administrar el proyecto. Todas las personas tienen que tener una buena visión general del sistema de S y E, cómo opera y sus responsabilidades específicas. Esto garantizará que se usen datos precisos, recopilados de manera oportuna, para mantener el proyecto en el camino correcto para lograr los objetivos establecidos.

7 Consulte Hagens (2008)

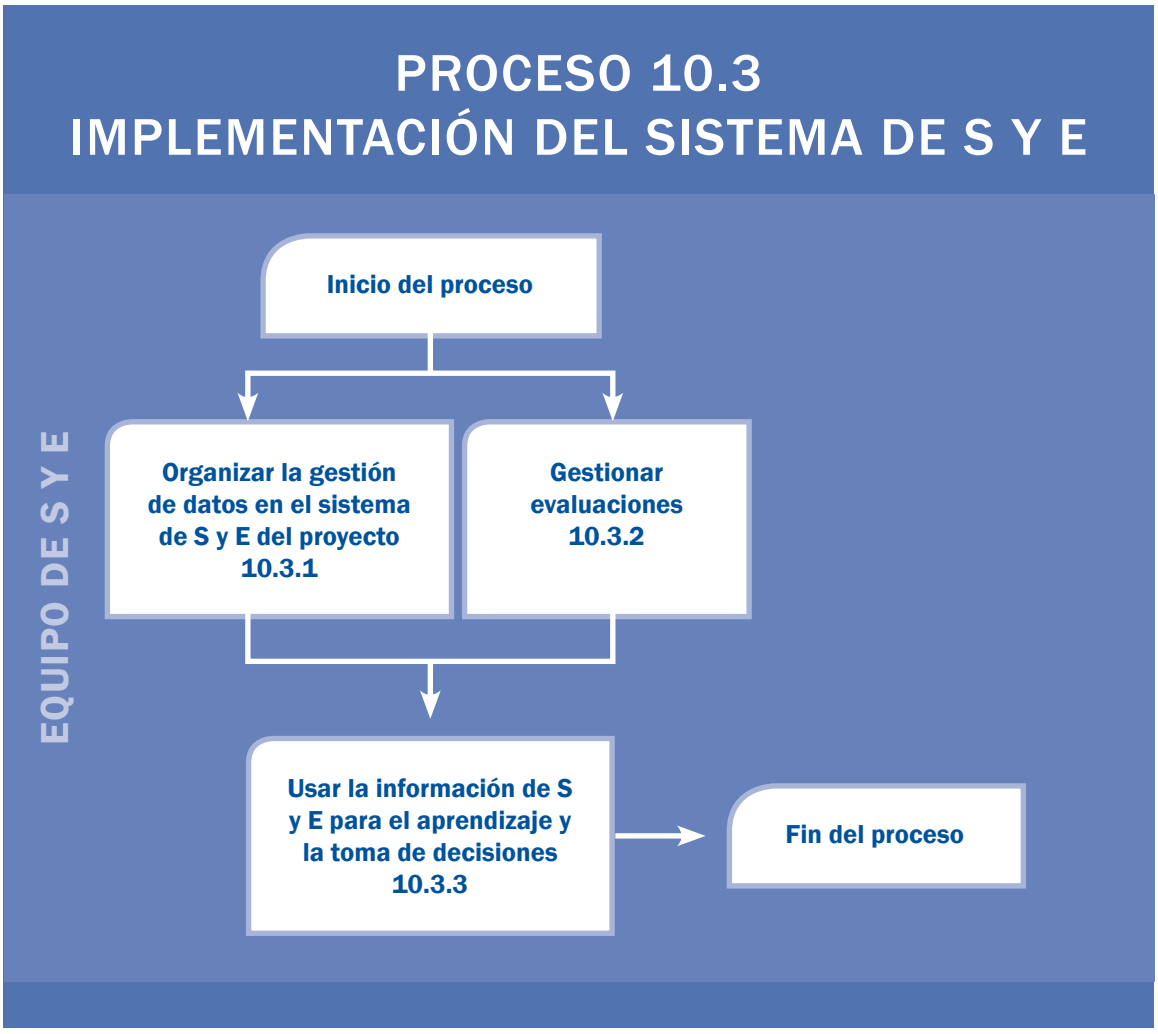
Las observaciones y las decisiones del grupo de trabajo de S y E también deben comunicarse regularmente. Aproveche las reuniones del proyecto y las reuniones de la agencia para mantener al personal técnico y administrativo actualizado sobre el sistema de S y E, los hallazgos y el uso de la información.

PROCESO EMPRESARIAL DE S Y E 10.3 - IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE S Y E

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

En el proceso empresarial 10.1, usted desarrolló un marco para la S y E del proyecto. En el proceso empresarial 10.2, estableció el sistema de S y E para asegurarse de contar con un sistema transparente, diseñado cuidadosamente, que involucre la participación de la comunidad, para recopilar datos de S y E de alta calidad y generar informes sobre estos. El proceso empresarial 10.3 lo guía por las etapas clave para implementar el sistema de modo que los datos de S y E se organicen, administren y usen para proporcionar información útil y oportuna a todas las partes interesadas relevantes del proyecto.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 10.3.1 – ORGANIZAR LA GESTIÓN DE DATOS EN EL SISTEMA DE S Y E DEL PROYECTO

NOMBRE DE LA ETAPA	ORGANIZAR LA GESTIÓN DE DATOS EN EL SISTEMA DE S Y E DEL PROYECTO
Número de etapa	10.3.1
Insumos	Manual operativo de S y E, incluidos los formularios de recopilación de datos del proyecto, los formatos de informes, los registros de beneficiarios, los cuestionarios, etc. *Apéndice I: Gestión de datos*
Productos	Sistema de gestión de datos en funcionamiento
Roles	Personal con responsabilidades asignadas de S y E del proyecto Personal del programa Personal con responsabilidades de tecnología de la información y la comunicación (TIC) Asesores externos
Puntos de integración	N/A
Resumen de etapas	A medida que comience la implementación del proyecto, dirija su atención a la gestión de los datos de S y E que el sistema generará. Una base de datos transforma sistemáticamente los datos en información que le permite tomar decisiones, revisar tendencias y satisfacer las necesidades de información de sus partes interesadas. Desarrolle bases de datos separadas para los datos provenientes de la supervisión y los datos recopilados en la evaluación inicial o en otras evaluaciones. Asegúrese de que los datos se ingresen de una forma que minimice el error y garantice que la información esté disponible para el análisis y la interpretación de manera oportuna.

Prepare bases de datos para administrar el flujo de datos y asegurarse de que el sistema genere información oportuna y de buena calidad. La base de datos contiene datos que están revisados, validados y almacenados de un modo seguro. Una buena gestión de datos posibilita que el personal del proyecto ejecute cálculos simples para producir resúmenes con fines de análisis e interpretación (consulte la ***Etapa 10.3.3***). La etapa 10.3.1 se ocupa de estas tres tareas principales:

1. Desarrollo de bases de datos de S y E del proyecto
2. Entrada y depuración de datos
3. Almacenamiento de datos

Desarrollo de una base de datos

1. **Determine el propósito de la base de datos.** No fusione datos de supervisión y evaluación en una sola base de datos. En lugar de esto, cree bases de datos de supervisión y de evaluación por separado para el mismo proyecto. Consulte el *Apéndice I: Gestión de datos* para ver una comparación de las bases de datos de supervisión y de evaluación.
2. **Consulte a otros miembros del personal de la organización para averiguar si ya hay en uso bases de datos de supervisión que tengan buen funcionamiento y sean eficientes.** Si la estructura de una base de datos existente es adecuada para su programa, use su formato como punto de partida.
3. **Decida qué software elegirá.** El software usado debe ser adecuado para las necesidades y los recursos del proyecto. Los tipos comunes de software especializados en bases de datos cuantitativas que se utilizan son Microsoft Excel, Microsoft Access y Statistical Package for Social Science (SPSS). Puede que su elección esté determinada en gran medida por lo que ya esté usando. No obstante, dado que se desarrollan productos nuevos constantemente, es aconsejable consultar con sus colegas antes de tomar una decisión. Consulte también el *Apéndice I: Gestión de datos,* para ver un resumen de las ventajas y las desventajas de los diferentes programas de software.
4. **Considere la posibilidad de usar soluciones de** tecnología de la información y comunicación **(TIC) (p. ej., aplicaciones de teléfonos celulares) como medio para recopilar y analizar los datos del proyecto, y generar informes a partir de estos.** Si no tiene experiencia en esta área, busque asesoramiento.
5. **Diseñe la base de datos del proyecto de modo que se obtenga un fácil acceso a los datos con el fin de tomar decisiones oportunas y eficientes.** La base de datos debe ser fácil de usar tanto para quienes ingresen los datos como para quienes los analicen, por lo tanto, se debe garantizar que los procesos de entrada y análisis de datos sean tan sencillos y directos como sea posible.
6. **Incluya las instrucciones de la base de datos en su manual operativo de S y E.** Las instrucciones deberían incluir explicaciones de todas las variables, funciones y cálculos, de modo que el personal nuevo pueda entender y utilizar la base de datos con facilidad. También documente el proceso de entrada y depuración de datos de modo que puedan ser validados externamente.

Entrada y depuración de datos

1. **Organice la entrada de datos eficientemente de modo que el análisis y los resultados puedan ser transferidos rápidamente a la gerencia del proyecto y a la toma de decisiones.** Cree un sistema de archivado coherente para administrar sus formularios de recopilación de datos y considere cuál es la mejor manera de organizar el proceso de entrada de datos de modo que se ejecute sin problemas.
2. **Busque minimizar el error en la entrada de datos.** Minimice cualquier diferencia que exista entre los datos registrados en formularios de recopilación de datos y los datos que el equipo de entrada de datos ingresa en la base de datos. Para esto, capacite al equipo de entrada de datos, supervise el proceso de entrada de datos y realice controles regulares. Depure los datos una vez que estén ingresados mediante la ejecución de análisis preliminares y un control cruzado de cualquier resultado imprevisto en los datos de los cuestionarios.

Almacenamiento y seguridad de los datos

1. **Organice los registros desde el comienzo.** Prepare sistemas de registro y archivado tanto para los formularios impresos como para la información digitalizada. De la misma manera que tiene un manual operativo de S y E bien organizado, es de igual importancia desarrollar un sistema de almacenamiento de datos que haga posible el acceso seguro.
2. **Haga copias de respaldo de sus datos electrónicos periódicamente.** Todos los datos electrónicos pueden perderse muy fácilmente si una computadora “colapsa”, o si los datos se corrompen para quedar inutilizables. Establezca una política y un sistema que garantice que se haga con frecuencia una copia de respaldo de sus datos de S y E**.**
3. **Tenga en cuenta las cuestiones de protección de la identidad de las poblaciones objetivo.** Esto cumple con los principios de honestidad, integridad y respeto para las personas que aparecen en la página 6.

ETAPA 10.3.2 – ADMINISTRAR LAS EVALUACIONES

NOMBRE DE LA ETAPA	GESTIÓN DE LAS EVALUACIONES
Número de etapa	10.3.2
Insumos	Manual operativo de S y E
Productos	Informe de evaluación y otros productos de comunicación
Roles	Personal con responsabilidades asignadas de S y E del proyecto Personal del programa Personal con responsabilidades de TIC Asesores externos
Puntos de integración	N/A
Resumen de etapas	Los niveles de esfuerzo para las evaluaciones inicial, intermedia y final dependen de la magnitud y la importancia del proyecto. Su meta es aumentar la calidad de las actividades de S y E de su organización a través de evaluaciones bien manejadas. Una lista de verificación resume las tareas que involucra la gestión de evaluaciones.

En la propuesta de proyecto, es posible que se hayan descrito planes para las evaluaciones inicial, intermedia y final. Estas son costosas y requieren tiempo, por lo que se necesitan un proceso de análisis y una planificación cuidadosos para efectuar una evaluación que valga la pena.

¿Por qué hacer evaluaciones? Las evaluaciones proporcionan información detallada del progreso (intermedia) y los logros (inicial a final) de un proyecto. Sin embargo, cuando las expectativas y los requisitos están definidos de manera insuficiente o se los malentiende, las evaluaciones pueden ser muy estresantes para el personal y los miembros de la comunidad.

En la tabla 10.5, se proporciona una lista de verificación de tareas de muestra para tener en cuenta en la gestión de las evaluaciones.[8]

8 Se recomienda a los lectores que se remitan a Willard (2008b y 2008c) y Stetson (2008) para obtener información sobre cómo preparar y manejar una evaluación, y generar informes a partir de esta y comunicarlos, respectivamente.

TABLA 10.5 Lista de verificación de muestra para las tareas de evaluación

TAREA MAYOR	TAREAS
Alcance del trabajo	El alcance del trabajo se redactó en borrador, lo revisó el personal y la gerencia, y fue finalizado.
	Se identificó a los asesores.
Personal	Se verificaron las referencias de los asesores.
	Se desplegó el personal del proyecto (la carga de trabajo asignada y existente fue redistribuida durante la evaluación).
	Team assembled
	Teambuilding meeting conducted
Finanzas	Se desarrolló el presupuesto de la evaluación.
	Se negociaron los honorarios de los asesores.
	Se acordaron los anticipos por día y viaje de todo el personal.
	Se revisó el presupuesto para la evaluación.
	El informe de gastos, los formularios y las instrucciones se enviaron al asesor.
Logística	Vehicles and drivers arranged
	Se hicieron los arreglos de vehículos y conductores.
	Se hicieron los arreglos de los traductores.
	Se hicieron los arreglos de alojamiento cerca de la oficina principal y en el interior del país.
	Se hicieron los arreglos para los pasajes aéreos.
	Se hicieron los arreglos de visas, permisos de trabajo y autorizaciones de seguridad.
Relaciones	Se notificó a las partes interesadas (donadores, ministerios).
	Se hizo circular el alcance del trabajo con el currículum vitae del líder del grupo.
	Se comprometió o dio a conocer a las comunidades la fecha y el propósito de la evaluación.
	Se desarrolló un cronograma de comunicación entre el gerente de la evaluación y el gerente del proyecto.

Elementos psicológicos	Se eligió al mentor del gerente de la evaluación.
	Se desarrolló una válvula de escape para el equipo de evaluación (opciones de fin de semana, excursiones de medio día, etc.).
	Se comprometió o dio a conocer al personal la fecha y el propósito de la evaluación, así como también las implicancias de las cargas de trabajo cambiantes.
Aspectos contractuales	Se finalizaron los contratos para los asesores.
	Se finalizaron los arreglos logísticos.
	Se recibieron los ejemplares firmados de los contratos.
Productos finales a entregar	Se negociaron los productos finales a entregar con los asesores.
	Se asignaron los productos finales a entregar con plazos de tiempo.
	Período de revisión (consolidación de comentarios).
	Revisión y aprobación del contrato.
Comunicación	Se acordó un cronograma entre el gerente de la evaluación y el líder de equipo de la evaluación (tipo de comunicación, día de la semana, hora, etc.).
	Se acordó un cronograma entre el gerente de la evaluación y el gerente del proyecto (tipo de comunicación, día de la semana, hora, etc.).
	Se desarrolló el protocolo para comunicarse con las autoridades locales, el mecanismo está listo para cuando las comunidades sean escogidas para visitas de campo.
	Se acordaron las opciones de comunicación (teléfonos celulares locales, VSAT [satélite], radio de onda corta, etc.).
Plan de trabajo y plazo de tiempo	Se desarrollaron hitos en el proceso de evaluación con los asesores.
	Se definió el proceso de evaluación y se asignaron las tareas a los miembros del equipo de evaluación.
	Se marcaron los hitos en el calendario.
	Se distribuyó el plan de trabajo/plazo de tiempo escrito, con las tareas destacadas.
Planes de contingencia	Se adquirió un seguro de evacuación médica (Medevac) para los asesores.
	Se organizaron los números de contacto para emergencias.
	Se dio una sesión informativa sobre seguridad a los asesores.
	Se distribuyó el paquete de planes de contingencia (condiciones meteorológicas, disturbios políticos, etc.).

Fuente: Willard (2008b)

KHALIL ANSARA/CRS

En Egipto, donde con frecuencia los refugiados son discriminados y no tienen oportunidades, un “Campamento de paz” reune a niños iraquíes, sudaneses, egipcios y de otros lugares para divertirse durante el verano.

ETAPA 10.3.3 – USAR LA INFORMACIÓN DE S Y E PARA EL APRENDIZAJE Y LA TOMA DE DECISIONES

NOMBRE DE LA ETAPA	USAR LA INFORMACIÓN DE S Y E PARA EL APRENDIZAJE Y LA TOMA DE DECISIONES
Número de etapa	10.3.3
Insumos	Datos e informes de supervisión Datos e informes de evaluación *Apéndice H: Preguntas de inicio de muestra para los debates del aprendizaje a la acción* *Apéndice J: Comunicar y generar informes sobre una evaluación*
Salidas	Plan para sintetizar e interpretar los datos rutinarios clave de S y E
Roles	Gerentes superiores Todo el personal del proyecto involucrado en la implementación del proyecto
Puntos de integración	N/A
Resumen de etapas	Un sistema de S y E prospera o fracasa por su utilidad para los usuarios finales de la información. En esta etapa, el punto primordial es identificar las formas en que su organización puede promover un uso más proactivo de los datos de supervisión y evaluación.

El éxito o el fracaso de un sistema de S y E está en su utilidad para los usuarios finales de la información.

Es más probable que los miembros del personal del proyecto usen los datos de S y E si confían en su calidad y si la información está disponible de manera oportuna (consulte la ***Etapa 10.3.1***). Su disposición a emplear la información mejora si ellos se sienten involucrados en el proceso de S y E. Esto garantiza que entiendan mejor los datos. Estos puntos aumentan la probabilidad de que el personal use la información sobre S y E para el aprendizaje y la toma de decisiones.

El sistema de S y E producirá diferentes tipos de datos en distintos puntos de la vida del proyecto, a saber:

- Supervisión continua del proyecto
- Evaluación inicial, intermedia y final

Datos de la supervisión continua del proyecto

El uso de datos de supervisión para evaluar periódicamente el progreso y hacer los cambios acordados es importante para el éxito del proyecto. A

pesar de su importancia, es precisamente este uso de los datos el que puede pasar inadvertido ante el personal del proyecto en todos los niveles de la organización.

En la etapa 10.2.1, desarrolló una lista de preguntas para iniciar un buen debate y análisis de los datos de supervisión que se recopilan. *El Apéndice H: Preguntas de inicio de muestra para los debates del aprendizaje a la acción* debe adaptarse al uso local. El personal de campo debatirá los datos que hayan recopilado con sus supervisores; a su vez, los supervisores consolidarán los datos de todo su personal de campo y debatirán el informe de datos totales con la persona a la que se reportan, y así sucesivamente. Estos se conocen como *debates del aprendizaje a la acción* (DAA). Involucrarse con los datos de esta forma es enriquecedor y aporta información a las decisiones sobre las acciones de seguimiento.

Estos DAA son un tiempo reservado para entender y analizar los datos y para debatir acerca de las implicancias para la gestión del proyecto. Si bien los DAA pueden tener lugar en cualquier momento del proyecto, es una buena práctica vincularlos al mapa de comunicación e informes (consulte la ***Etapa 10.2.1***). Con este mapa, se ven excelentes oportunidades para debatir acerca de los datos, los hallazgos y su implicancia para los próximos pasos del proyecto. Los DAA son particularmente valiosos para el personal en las visitas al lugar, ya que sirven para involucrar a los miembros de la comunidad en debates sobre el progreso del proyecto.

Con los DAA, se alienta a los miembros del personal a que usen los datos que han estado recopilando para reflexionar sobre su propio trabajo. Los miembros del personal subalterno observan que los supervisores y los gerentes usan los datos para tomar decisiones relacionadas con el proyecto. Este uso activo de los datos sirve para reforzar la recopilación de datos y la valoración de su uso en una gestión de proyectos con sentido.

Datos de la evaluación inicial, intermedia y final

Los datos generados en las encuestas de evaluación proporcionarán una fuente rica de información para el personal del proyecto. Considere los tres puntos siguientes:

1. **Analizar todos los datos recopilados.** Todos los datos se incluyen en el análisis de la evaluación para obtener un panorama lo más completo posible.
2. **Interpretar los datos de una forma que refleje las limitaciones y los sesgos de los datos.** Al interpretar los datos, no oculte ninguna

limitación ni sesgo en los métodos de recopilación de datos. Estos son comunes a todos los ejercicios de recopilación de datos. El mejor enfoque es ser transparentes acerca de tales limitaciones, tenerlas en mente al interpretar los datos y anotarlas en cualquier informe de S y E que se haga.

3. **Planificar un taller sobre las lecciones aprendidas en la evaluación.** Debatir sobre las lecciones aprendidas ofrece una oportunidad para que las partes interesadas invitadas validen la información de la encuesta, debatan sobre los hallazgos y usen este conocimiento para tomar decisiones informadas.

Distribuir la información de S y E

La experiencia ha demostrado que gestionar y compartir el aprendizaje es importante para el éxito de un proyecto. Tenga en cuenta estos tres aspectos:

- **Documentar y difundir los puntos clave del aprendizaje.** Registre los puntos principales de los DAA y los talleres de lecciones aprendidas en la evaluación y difúndalos. Cada miembro del personal verá la información a través de su propia perspectiva personal, lo que enriquecerá la interpretación y el aprendizaje que tiene lugar en el personal del proyecto.
- **Vuelva a informar a las comunidades e involucre al personal superior en el proceso.** Asegúrese de que los puntos principales de aprendizaje se comuniquen a los miembros de la comunidad, de modo que ellos tengan la oportunidad de proporcionar nuevas opiniones al personal del proyecto. El personal superior puede usar las visitas al lugar para combinar las observaciones de las actividades del proyecto, los debates con los miembros de la comunidad, las revisiones de informes de progreso y las reuniones de revisión del proyecto. Además de la supervisión y la comunicación, las visitas de campo constituyen una buena ocasión para forjar relaciones.
- **Pensar en la comunicación creativamente.** Además de los informes escritos sobre el progreso y la evaluación, hay una amplia gama de opciones de informes basados en las características y las necesidades de información de las partes interesadas y las opciones de financiamiento. *El Apéndice J: Comunicar y generar informes sobre una evaluación,* describe diferentes opciones.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO PARA S Y E

La lista de verificación de cumplimiento para S y E respalda sus esfuerzos de alcanzar un alto estándar en su trabajo de S y E mediante la presentación de preguntas para el debate y la revisión crítica. Use la lista de verificación para revisar el trabajo que emprendió al desarrollar el marco de S y E y establecer el sistema de S y E y como una guía para la implementación del sistema de S y E.

Si bien todos los proyectos requieren un buen sistema de S y E, se deben tener en cuenta el tamaño del proyecto y los recursos disponibles al establecer los componentes de S y E y adaptarlos a las necesidades específicas de cada proyecto.

Dependiendo del momento de la revisión, usted hará las siguientes tres preguntas con respecto al sistema de S y E:

1. *Diseño y planificación del proyecto:* ¿Tiene su proyecto un marco de S y E?
2. *Puesta en marcha del proyecto:* ¿Tiene su proyecto un manual operativo de S y E?
3. *Implementación del proyecto:* ¿El personal y otras partes interesadas usan los datos que generó el sistema de S y E de su proyecto?

Incluso si la respuesta a sus preguntas de revisión es "sí", es importante analizar la calidad del trabajo y planificar formas de mejorarlo. La lista de verificación de la tabla 10.6 puede adaptarse a sus necesidades.

TABLA 10.6 Preguntas de la lista de verificación de cumplimiento

¿Tiene su proyecto un marco de S y E?	Etapa	Revisión y análisis
¿Incluye la propuesta de su proyecto un marco de resultados que resume los elementos clave del proyecto al vincular los diferentes niveles de objetivos que muestran una relación de causa y efecto?	10.1.1	
¿Incluye la propuesta de su proyecto un marco lógico de planificación que contiene la jerarquía de objetivos del marco de resultados, los indicadores de desempeño relacionados y los métodos de medición asociados, así como también las suposiciones fundamentales que soportan la progresión ascendente lógica del marco?	10.1.2	
¿Incluye la propuesta de su proyecto una narrativa de S y E que describe el sistema de supervisión del proyecto y las evaluaciones planificadas de una forma en la que el lector pueda juzgar la adecuación de sus planes y tener confianza en su habilidad para emprender las actividades de S y E propuestas?	10.1.3	

¿Tiene su proyecto un manual operativo de S y E?	Etapa	Revisión y análisis
¿Contiene el manual operativo de S y E de su proyecto todos los documentos necesarios para implementar el sistema de S y E?	10.2.1	
¿Tiene su proyecto un sistema para escuchar a los miembros de la comunidad y aprender de ellos, y para responder a sus inquietudes de una manera transparente?	10.2.2	
En su proyecto, ¿se probaron previamente los formularios de recopilación de datos y los formatos de informes de su proyecto usando las hojas de instrucciones de borradores?	10.2.3	
¿se ha capacitado a todo el personal a cargo de la recopilación de datos sobre el sistema de S y E?		
¿se ha comunicado el sistema de S y E a todo el personal del proyecto?		

¿Usan el personal y otras partes interesadas los datos que generó el sistema de S y E de su proyecto?	Etapa	Revisión y análisis
¿Tiene su proyecto una base de datos de supervisión y otra separada de evaluación para la gestión de los datos que genera el sistema de S y E?	10.3.1	
¿Están los miembros adecuados del personal familiarizados con la *lista de verificación para las tareas de evaluación,* lo que asegura que las evaluaciones estén bien manejadas?	10.3.2	
¿Usan los miembros del personal los datos de S y E a través de DAA, talleres de lecciones aprendidas en la evaluación u otros eventos de aprendizaje?	10.3.3	

GLOSARIO

Actividades

Término del marco lógico de planificación para las funciones que deben emprenderse y administrarse a fin de suministrar los productos del proyecto a los participantes y beneficiarios objetivo.

Debates del aprendizaje a la acción

Un tiempo reservado para entender y analizar los datos y para debatir acerca de las implicancias para la gestión del proyecto.

Declaraciones de objetivos

La primera columna de la matriz del marco lógico de planificación. Estas declaraciones proporcionan un comentario conciso sobre lo que persigue lograr el proyecto y la forma en que pretende hacerlo.

Evaluación

Valoración periódica y sistemática de la relevancia, la eficiencia, la eficacia y el impacto sobre una población definida que tiene el proyecto. La evaluación se realiza con los datos recopilados durante la supervisión, así como también con datos de encuestas o estudios adicionales para valorar los logros del proyecto en función de los objetivos fijados.

Formatos de informes

Informes que deben llenar los participantes o el personal del proyecto para entregar datos e información al nivel siguiente.

Formularios de recopilación de datos

Formularios que deben llenar los participantes o el personal del proyecto para recopilar datos.

Hojas de instrucciones

Hojas que proporcionan instrucciones claras para llenar cada uno de los formularios de recopilación de datos y los formatos de informes.

Implementación

Involucra traducir los planes en ejecución mediante la realización del PDI. La implementación es más que simplemente seguir un plan o receta; requiere gran disciplina, juicio y creatividad.

Indicadores del desempeño

Algo observado o calculado que actúa como aproximación o sustituto de los cambios en el fenómeno de interés.

Inicial (estudio o evaluación)

Información sobre el estado previo al proyecto de las condiciones de los beneficiarios en relación al cual se compararán los indicadores de desempeño intermedios o finales del proyecto.

Jerarquía de objetivos

Disposición vertical de los diferentes niveles de declaraciones objetivas en un marco de resultados y un marco lógico de planificación. Un nivel de objetivos se entiende como el medio para lograr el objetivo de más alto nivel siguiente.

Mapas de comunicación e informes

Diagramas que muestran el flujo de informes y comunicaciones a todas las partes interesadas, en los que se enumeran las personas responsables y las fechas. Si el proyecto involucra a un consorcio, puede haber varios mapas de comunicación e informes.

Mapas de flujo de datos

Diagramas que muestran el flujo de los indicadores a través de los formularios de recopilación de datos y los formatos de informes y cómo se conectan. Según la magnitud y la complejidad del proyecto, puede haber varios mapas de flujo de datos.

Marco de resultados

Organigrama que entrega una instantánea de los tres niveles superiores de la jerarquía de objetivos de un proyecto en una forma que ayuda a entender la fuerza predominante del proyecto.

Marco lógico de planificación

Herramienta de planificación cuyo fin es asistir en el diseño, la implementación y el sistema de S y E del proyecto.

Meta

Término del marco lógico de planificación para el cambio en el desarrollo más amplio y a más largo plazo en las vidas o la subsistencia de las personas a las cuales contribuirá el proyecto.

Métodos de medición/fuentes de datos

Componente importante del marco lógico de planificación. Para la declaración de cada indicador de desempeño, se proporciona una declaración breve de la modalidad del proyecto para captar información. Esto también actúa como un “control con la realidad” para los indicadores de desempeño propuestos.

Objetivos estratégicos

El propósito central del proyecto, descrito en términos de los beneficios notables o significativos que los grupos objetivo realmente logran y disfrutan al final del proyecto.

Partes interesadas

Personas, grupos e instituciones que son importantes para el éxito del proyecto, o que ejercen una influencia sobre este.

Plan detallado de implementación

En ocasiones, las partes interesadas de los proyectos confunden los propósitos y los procesos de las propuestas de proyectos y los planes de implementación más profundos. Las propuestas de proyectos no contienen el nivel de detalle que los gerentes de proyecto necesitan para implementar el proyecto, y no deben usarse para este fin. Una vez que se obtiene el financiamiento, tiene lugar la planificación exhaustiva del trabajo. Algunas organizaciones usan la frase plan detallado de implementación (PDI) para el documento que guiará a los gerentes en la implementación del proyecto. Los PDI normalmente incluyen cronogramas de implementación actualizados, tablas detalladas de los indicadores de seguimiento del desempeño y planes de supervisión, y otras ayudas de gestión para que el proyecto se implemente sin problemas.

Productos

Término del marco lógico de planificación que se refiere a los bienes, los servicios, el conocimiento, las habilidades, las actitudes, el entorno posibilitador o las mejoras a las políticas que no solamente son entregados por el proyecto, sino que también son recibidos de un modo eficaz y demostrable por los beneficiarios y los participantes previstos.

Propuesta del proyecto

Documento estructurado, bien argumentado y presentado claramente que es preparado para obtener aprobación y financiamiento para la estrategia de un proyecto propuesto. Actúa como acuerdo entre las partes interesadas relevantes sobre el análisis de la situación y el plan de acción resultante.

Rendición de cuentas del proyecto

La noción de que los gerentes son responsables de usar los resultados intermedios como retroalimentación para controlar que su objetivo esté en línea con el logro de los objetivos estratégicos.

Resultados intermedios

Puente vital entre las declaraciones de los objetivos de más bajo y más alto nivel en el marco de resultados y el marco lógico de planificación. Los procesos de aprendizaje están incorporados explícitamente en la implementación del proyecto. Una vez que haya comenzado la implementación, la retroalimentación recibida de los beneficiarios del proyecto ayuda a garantizar que el proyecto esté en línea con el logro de sus objetivos estratégicos.

Sistema de S y E

Actividades o componentes bien organizados e interdependientes y procedimientos claros que contribuyen a un propósito de S y E bien definido dentro de un proyecto. Un sistema de S y E integra tareas más formales orientadas a los datos (por ejemplo, recopilación de información sobre los indicadores del marco lógico de planificación), con la supervisión y la comunicación informales. Garantiza que las personas responsables de la S y E puedan hacer su trabajo.

Supervisión

Proceso continuo de recopilar, analizar, documentar y generar informes de datos sobre el progreso para lograr los objetivos fijados del proyecto. Esta información ayuda a tomar decisiones oportunas, garantiza la capacidad de rendir cuentas y proporciona la base para la evaluación y el aprendizaje. La supervisión proporciona indicios tempranos del progreso y el logro de los objetivos.

Suposiciones fundamentales

Factores que los diseñadores del proyecto no pueden controlar (o eligen no hacerlo), pero que podrían poner en peligro el éxito del proyecto si las suposiciones sobre esos factores son incorrectas.

Tabla de indicadores de seguimiento del desempeño

Tabla que muestra los objetivos y los logros de acuerdo con los indicadores para cada año del proyecto.

Teoría de cambio

Articulación de cómo la estrategia de un proyecto propuesto llevará al logro de los objetivos estratégicos del proyecto.

REFERENCIAS

American Evaluation Association. (2004). *Guiding principles for evaluators.* Obtenido en http://www.eval.org/GPTraining/GP%20Training%20Final/gp.principles.pdf

OECD/DAC.(1991). DAC criteria for evaluating development assistance. In OECD/DAC Network on Development Evaluation, *Evaluating development cooperation, summary of key norms and standards* (pp. 13–14). Obtenido en http://www.oecd.org/dataoecd/12/56/41612905.pdf

Las referencias citadas a continuación están disponibles en este sitio web: http://www.crsprogramquality.org/m-and-e/

Catholic Relief Services. (2009a). *Monitoring and evaluation standards.* (Versión 1.0. Junio).

Catholic Relief Services. (2009b). *Monitoring and evaluation standards support tool: Using the standards to improve monitoring and evaluation.* (Versión 1.0. Julio).

Hagens, C. (2008). *M&E and ethics: A framework for addressing ethical concerns in M&E.* (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Hagens, C., Morel, D., Causton, A. y Way, C. (2009). *CRS Asia M&E guidance series.* Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Hahn, S. y Sharrock, G. (2010). *ProPack III: A guide to creating a SMILER M&E system.* Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Stetson, V. (2008). *Communicating and reporting on an evaluation: Guidelines on developing an evaluation reporting and communication strategy.* (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Stetson, V., Sharrock, G. y Hahn, S. (2004). *ProPack: The CRS project package: Project design and proposal guidance for CRS project and program managers.* Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Stetson, V., Hahn, S., Leege, D., Reynolds, D. y Sharrock, G. (2007). *ProPack II: The CRS project package: Project management and implementation guidance for CRS project and program managers.* Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Willard, A. (2008a). *Using indicator performance tracking tables: Guidelines and tools for the preparation and use of indicator performance tracking tables.* (Short Cuts Series).

Willard, A. (2008b). *Preparing for an evaluation: Guidelines and tools to plan for an evaluation.* (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

Willard, A. (2008c). *Managing and implementing an evaluation: Guidelines on managing and implementing a successful evaluation.* (Short Cuts Series). Baltimore, MD: Catholic Relief Services.

APÉNDICE A

MARCO DE TRABAJO PARA LOS RESULTADOS
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD AGRÍCOLA Y LOS INGRESOS A TRAVÉS DEL PROYECTO DE AGRICULTURA DE CERO LABRANZA, REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO

Objetivo: Las comunidades rurales pobres de la provincia de Manem mejoran la seguridad de sus alimentos y su base de recursos naturales.

Objetivo estratégico: Las familias de agricultores aumentan la productividad agrícola y los ingresos.

RI 1: Las familias de agricultores practican y evalúan sus experiencias con los sistemas de agricultura de cero labranza.

Productos:

- Los agricultores tienen conocimientos y habilidades en la agricultura de cero labranza.
- Los grupos de agricultores diseñan, instalan y administran parcelas de demostración.

RI 2: Los agricultores practican una gestión mejorada de los recursos naturales en sus granjas y áreas comunes.

Productos

- Los agricultores mejoran sus conocimientos y habilidades en gestión de los recursos naturales.
- Las asociaciones de agricultores desarrollan planes para mejorar la base de recursos naturales en sus comunidades.

RI 3: Las organizaciones de agricultores trabajan eficazmente para comercializar su producción.

Productos

- Los grupos de agricultores adquieren conocimientos y habilidades del conjunto de habilidades del negocio agrícola.
  - Gestión grupal.
  - Ahorros y préstamos internos.
  - Mercado básico.
  - Innovación y experimentación.

APÉNDICE B

CUADRO DE TRADUCCIÓN MAESTRO: COMPARACIÓN DE LOS MARCOS LÓGICOS DE PLANIFICACIÓN

	EFECTO MÁS AMPLIO O A LARGO PLAZO	EFECTO FINAL DEL PROYECTO	EFECTO INTERMEDIO	PRODUCTOS	INTERVENCIONES	
Marco de resultados de USAID	Meta	Objetivo estratégico	Resultados intermedios	(Productos)	(Activi-dades)	(Insumos)
AusAID	Meta del esquema	Objetivo de desarrollo principal		Productos	Actividades	Insumos
CARE	Meta de programa	Meta final del proyecto	Resultados intermedios	Productos	Actividades	Insumos
CIDA	Meta general	Propósito del proyecto		Resultados/ Productos	Actividades	Insumos
CRS	Meta	Objetivo estratégico	Resultados intermedios	Productos	Actividades	
DANIDA	Meta	Propósito		Productos	Actividades	
DFID	Meta	Propósito		Productos	Actividades	
UE	Objetivo general	Propósito del proyecto		Resultados	Actividades	Insumos
FAO y PNUD	Objetivo de desarrollo	Meta intermedia		Productos	Actividades	Insumos
GTZ	Meta general	Propósito del proyecto		Resultados/ Productos	Actividades	Insumos
Banco Mundial	Meta	Objetivo de desarrollo		Productos	Actividades con compo-nentes	Insumos

Fuente: Stetson *et al.* (2004, p. 167), adaptado de CARE original

APÉNDICE C

HOJA DE REFERENCIA PARA TRABAJAR CON MARCOS LÓGICOS DE PLANIFICACIÓN

DECLARACIONES DE OBJETIVOS	DECLARACIONES DE INDICADORES DE DESEMPEÑO	MÉTODOS DE MEDICIÓN/FUENTES DE DATOS	SUPOSICIONES FUNDAMENTALES
Meta: Describe el cambio de desarrollo más amplio y a más largo plazo en la vida o en la subsistencia de las personas a las cuales contribuirá el proyecto. Podría ser en una región determinada o en el país entero Piense en la Meta como una esperanza o aspiración de mayor importancia y a más largo plazo. ***Cómo redactar:* Redacte usando oraciones completas, como si la Meta ya se hubiera logrado. Use a la población general de beneficiarios propuestos como el sujeto de la oración**	Las declaraciones de indicadores de desempeño y los datos relacionados se extraen de fuentes preexistentes adecuadas, como Amnistía Internacional (Amnesty International), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (Food and Agriculture Organization, FAO), Freedom House, el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (International Food Policy Research Institute, IFPRI), Transparencia Internacional (International Transparency), el Banco Mundial, la ONU, informes gubernamentales nacionales y demás.	No es necesario completar este cuadro.	No es necesario completar este cuadro.

APÉNDICE C

continuación

DECLARACIONES DE OBJETIVOS	DECLARACIONES DE INDICADORES DE DESEMPEÑO	MÉTODOS DE MEDICIÓN/FUENTES DE DATOS	SUPOSICIONES FUNDAMENTALES
Objetivos estratégicos (OE): Describen los beneficios perceptibles o significativos que los grupos objetivo efectivamente logran y disfrutan al final del proyecto (FP). Estos beneficios se logran a través de cambios en el nivel de los resultados intermedios (RI) que han tenido lugar como consecuencia de los Productos que se originan a partir de Actividades bien ejecutadas. Cada OE expresa un propósito que es realista, específico para el proyecto y mensurable. Los OE constituyen el propósito central del proyecto, es decir, el porqué de su diseño e implementación originales ***Cómo redactar:* Redacte usando oraciones completas, como si la Meta ya se hubiera logrado. Use a los grupos principales beneficiarios objetivo como el sujeto de la oración.**	Los indicadores de OE reflejan los beneficios que se prevé que obtengan los subgrupos de beneficiarios al final del proyecto (FP) como resultado de los cambios de comportamiento (logrados en el nivel de RI, provocados por la entrega y la recepción exitosas de los Productos del proyecto).	Los indicadores de OE generalmente son supervisados o evaluados a través de visitas de campo y evaluaciones intermedias y finales. Para medir estos beneficios en función de los objetivos fijados, los resultados del FP siempre se comparan con los hallazgos iniciales correspondientes (ya sea a partir de los métodos de medición primarios o de otras fuentes de datos) en la evaluación final del proyecto.	**De los OE a la Meta:** Suposiciones que afectarán al logro de lo propuesto en la Meta: (a) la sostenibilidad a más largo plazo del proyecto, y (b) las contribuciones de los gobiernos nacionales u otras organizaciones que pueden ser fundamentales para lograr la Meta.

APÉNDICE C

continuación

DECLARACIONES DE OBJETIVOS	DECLARACIONES DE INDICADORES DE DESEMPEÑO	MÉTODOS DE MEDICIÓN/FUENTES DE DATOS	SUPOSICIONES FUNDAMENTALES
Resultados intermedios (RI): Establecen los cambios esperados en los comportamientos identificables de los participantes, en respuesta a la entrega y a la recepción exitosas de los Productos. Las respuestas en el nivel de RI pueden verse en: • cambios en velocidad a la que los participantes del proyecto adoptan los nuevos comportamientos o habilidades que promueve el proyecto; • ampliación del alcance o la cobertura del proyecto; • nuevas formas de organizar o administrar los sistemas; • modificaciones en la política; o • cualquier otro factor que muestre que los grupos objetivo están usando los Productos del proyecto de manera correcta, o quizás también innovadora. Estas respuestas se denominan "intermedias" porque el progreso en este nivel es un paso necesario hacia el logro de los OE. ***Cómo redactar:* Redacte usando oraciones completas, como si la Meta ya se hubiera logrado. Como sujeto de la oración, use a los grupos principales de beneficiarios objetivo cuyo comportamiento se espera que cambie.**	Los indicadores de RI se centran en las pruebas que demuestran que se produjo un cambio en el comportamiento, como la adopción/captación, la cobertura o el alcance de los Productos. Si el logro de los RI es inferior al previsto, los gerentes del proyecto tienen la responsabilidad de entender los motivos y hacer cualquier cambio que sea necesario en la implementación del proyecto.	Los indicadores de RI generalmente se supervisan y miden mediante la recopilación regular y continua de datos, lo cual incluye la realización de evaluaciones (inicial, intermedia y final). Los indicadores de RI normalmente se pueden recopilar a partir del proyecto en sí mismo, porque son específicos de los cambios en el comportamiento que ocurren en respuesta a las intervenciones en el proyecto específico y su área de acción. Rara vez existen fuentes secundarias en este nivel. Comience por una supervisión poco profunda. Continúe con esta supervisión poco profunda o, dependiendo de sus hallazgos, con una supervisión más dirigida o incluso con estudios especiales. Llegado el momento intermedio del plazo, lleve a cabo una evaluación formal de los RI hasta ese punto y rápidamente haga cualquier corrección en el desarrollo del proyecto según indique la evaluación (que incluirá la interpretación de cualquier dato cualitativo y cuantitativo que se obtenga).	**De los RI a los OE:** Las suposiciones en este nivel son las que surgieron a partir del trabajo de diagnóstico inicial que dio como resultado el diseño elegido. Si los RI muestran una adopción/captación efectiva de los Productos, ¿qué suposiciones todavía apoyan el logro de los OE?

APÉNDICE C

continuación

DECLARACIONES DE OBJETIVOS	DECLARACIONES DE INDICADORES DE DESEMPEÑO	MÉTODOS DE MEDICIÓN/FUENTES DE DATOS	SUPOSICIONES FUNDAMENTALES
Productos: Son los bienes, servicios, conocimientos, habilidades, actitudes y el entorno posibilitador que son • entregados a... • recibidos de un modo demostrable y eficaz por... ...los grupos principales de beneficiarios objetivo como resultado de las Actividades emprendidas Puede haber más de un Producto para cada RI.. ***Cómo redactar:* Redacte usando oraciones completas, como si la Meta ya se hubiera logrado. Use como sujeto de la oración a los grupos principales de beneficiarios objetivo que reciben los Productos.**	Los indicadores de Productos recuerdan a la gerencia del proyecto lo que, por contrato, debe entregar el proyecto y cuándo debe hacerlo. Los indicadores de Productos permiten que la gerencia del proyecto haga un seguimiento de lo que se debe entregar, cuándo y, más importante aún, para qué fin. La gerencia del proyecto es directamente responsable de entregar los Productos a aquellos que forman parte del objetivo.	Generalmente, los Productos se miden en términos de los efectos inmediatos de los bienes y los servicios entregados, como son las puntuaciones en evaluaciones prácticas o en exámenes (escritos u orales) anteriores y posteriores a las capacitaciones; desarrollo organizativo o creación de determinadas estructuras, documentos o sistemas; kilómetros de caminos o cantidad de escuelas rehabilitadas, etcétera. Las fuentes para supervisar y evaluar los indicadores de Productos habitualmente incluyen sistemas de registros programáticos, administrativos y de gestión.	**De los Productos a los RI:** Las suposiciones en este nivel son aquellas que afectan a la adopción/captación de los Productos que están fuera del control de la gerencia del proyecto.

APÉNDICE C

continuación

Actividades: Describen las funciones que se emprenderán y administrarán con el fin de suministrar los Productos del proyecto a los participantes y beneficiarios objetivo. Puede haber más de una Actividad para cada Producto. Para evitar que los marcos de proyecto ("Marco previo") de proyectos grandes se compliquen demasiado, solamente es necesario indicar las categorías principales de Actividades. Debe proporcionarse un Programa de actividades o un Plan detallado de implementación completo en otro lado del documento del proyecto. ***<u>Cómo redactar:</u> Use al personal específico de CRS o del socio (u otros actores) que es responsable de realizar la actividad como sujeto de la acción (p. ej., el personal de salud de CRS hará "X").***	Los indicadores de Actividad son los más fáciles de formular y recopilar porque se centran en el progreso de la implementación según se refleja en el proyecto y en los planes de trabajo, eventos del proyecto y correspondientes gastos presupuestados del personal del socio. Estos responden a preguntas tales como: • ¿La Actividad se realizó con una calidad aceptable? • ¿Se realizó según lo planificado en cuanto a cantidades y tipos de artículos comprados y distribuidos? • ¿Se celebraron las reuniones? • Las cantidades y el género de las personas incluidas en los grupos objetivo, ¿se capacitaron o involucraron de otro modo en las actividades definidas del proyecto?	Concéntrese en las Actividades más importantes a los fines de la gestión del proyecto en lugar de desperdiciar tiempo y recursos analizando detalles innecesarios. Los indicadores de Actividad habitualmente se miden a través de sistemas de registro y seguimiento de datos de carácter administrativo, financiero, de gestión y de capacitadores, que se complementan con informes y resúmenes escritos de los problemas, los éxitos y la calidad general de las Actividades de los aprendices, los socios y otros grupos participantes. Las Actividades generalmente se supervisan y evalúan a través de informes de progreso y datos de desembolsos.	**De las Actividades a los Productos:** Las suposiciones están relacionadas con condiciones que son ajenas al control directo de la gerencia del proyecto, pero que, de todas maneras, deben cumplirse a fin de entregar los Productos. El proyecto en sí no debería gastar dinero para abordar ninguna situación externa. Si se asignan fondos del proyecto para abordarlas, entonces se las debe incluir como Actividades.

Fuente: Stetson et al. (2004, p. 194–196)

APÉNDICE D

MARCO LÓGICO DE PLANIFICACIÓN: MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD AGRÍCOLA A TRAVÉS DEL PROYECTO DE AGRICULTURA DE CERO LABRANZA, REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO

OBJETIVOS	INDICADORES DEL DESEMPEÑO	MÉTODOS DE MEDICIÓN/ FUENTES DE DATOS (Los datos de los indicadores se reunirán a través del Sistema de Supervisión y Evaluación del proyecto, según se describe en el manual operativo de Supervisión y Evaluación)	SUPOSICIONES FUNDAMENTALES
Meta del proyecto: Las comunidades rurales pobres de la provincia de Manem mejoran la seguridad de sus alimentos y su base de recursos naturales.			
Objetivo estratégico: Las familias de agricultores aumentan la productividad agrícola y los ingresos.	• Un porcentaje de los beneficiarios del proyecto informan una mejora en la seguridad alimentaria y en sus ingresos. • Un porcentaje de los hogares de las comunidades objetivo adoptan la agricultura de cero labranza en sus granjas.	• Evaluación inicial y final (datos cualitativos e instrumentos de recopilación de datos cuantitativos de FANTA). • Datos de campo.	
Resultado intermedio 1: Las familias de agricultores practican y evalúan sus experiencias con la agricultura de cero labranza.	• Número de asociaciones de agricultores involucradas activamente en la gestión de parcelas de agricultura de cero labranza. • Porcentaje del área en que se aplican técnicas de agricultura de cero labranza en la granja familiar. • Documentación acerca de agricultura de cero labranza en relación con los resultados de cada parcela de demostración. • Documentación acerca de agricultura de cero labranza y las prácticas de “mejor apuesta” de la agricultura de cero labranza.	• Observaciones y datos de campo; revisión intermedia y evaluación final. • Informes del personal técnico del proyecto.	
Producto 1.1: Los agricultores tienen conocimientos y habilidades relacionados con la agricultura de cero labranza.	• Número de agricultores participantes que se involucran activamente en las reuniones semanales. • Número de agricultores participantes que se involucran activamente en debates sobre una parcela de demostración de agricultura de cero labranza.	• Datos de campo y grupos focales.	
Actividades: El personal de Cáritas capacitará a los agricultores en técnicas de agricultura de cero labranza y establecimiento de parcelas de demostración	• Número de agricultores capacitados que forman parte de asociaciones, desagregado por sexo y ubicación. • Número de agricultores capacitados interesados (que no están en una asociación), desagregado por sexo y ubicación. • Número de recorridos de estudio y participación de los agricultores, desagregado por sexo y ubicación.	• Informes de los capacitadores. • Observación e informe del recorrido de estudio.	

APÉNDICE D

continuación

OBJETIVOS	INDICADORES DEL DESEMPEÑO	MÉTODOS DE MEDICIÓN/ FUENTES DE DATOS (Los datos de los indicadores se reunirán a través del Sistema de Supervisión y Evaluación del proyecto, según se describe en el manual operativo de Supervisión y Evaluación)	SUPOSICIONES FUNDAMENTALES
Producto 1.2: Los grupos de agricultores diseñan, instalan y administran parcelas de demostración.	• Hay 42 parcelas de demostración pareadas en operación para que los trabajadores de extensión capaciten a los agricultores del proyecto.	• Datos de campo.	
Actividades: 1. Cáritas trabajará con asociaciones de agricultores para establecer una parcela de demostración. 2. Cáritas sensibilizará a las comunidades del área objetivo en relación con las actividades planificadas de agricultura de cero labranza.	• Número de grupos de agricultores que están de acuerdo en trabajar con Cáritas en las parcelas de demostración. • Número de miembros de cada grupo de agricultores, desagregado por sexo y ubicación. • Número de reuniones de sensibilización.	• Informe mensual de Cáritas.	La situación de seguridad permite que el personal de Cáritas viaje. El uso de la tierra para demostración está aprobado por la máxima autoridad del pueblo.
Resultados intermedios 2: Los agricultores practican una gestión mejorada de los recursos naturales (GRN) en sus granjas y en las áreas comunes.	• Número de agricultores que aplican técnicas de GRN, desagregada por sexo. • Número de técnicas aplicadas. • Tipo de técnicas aplicadas. • Número de asociaciones de agricultores que aplican la GRN en áreas comunes. • Número de técnicas aplicadas. • Tipo de técnicas aplicadas.	• Datos de campo y revisión intermedia.	La situación de seguridad permite el acceso a las granjas individuales y a las áreas comunes.
Producto 2.1: Los agricultores tienen mejores conocimientos y habilidades en la GRN.	• Número de agricultores que entienden y aprecian los efectos beneficiosos de la GRN.	• Informes de los capacitadores.	
Actividades: Cáritas organizará talleres sobre la GRN en el pueblo.	• Número de agricultores que asisten a las clases sobre la GRN en el pueblo, desagregado por sexo. • Número de clases impartidas por pueblo.	• Informe mensual de Cáritas.	
Producto 2.2: Las asociaciones de agricultores desarrollan planes para mejorar la base de recursos naturales de sus comunidades.	• Número de planes desarrollados.	• Informe mensual de Cáritas.	Uso de estas áreas aprobado por el gobierno.
Actividades: Cáritas trabajará con las asociaciones de agricultores en relación con las opciones para dar un enfoque comunitario a la GRN.	• Número de reuniones de sensibilización. • Número de grupos de agricultores, por cant. de miembros, desagregada por sexo	• Informe mensual de Cáritas.	La propiedad de las áreas comunes es clara.

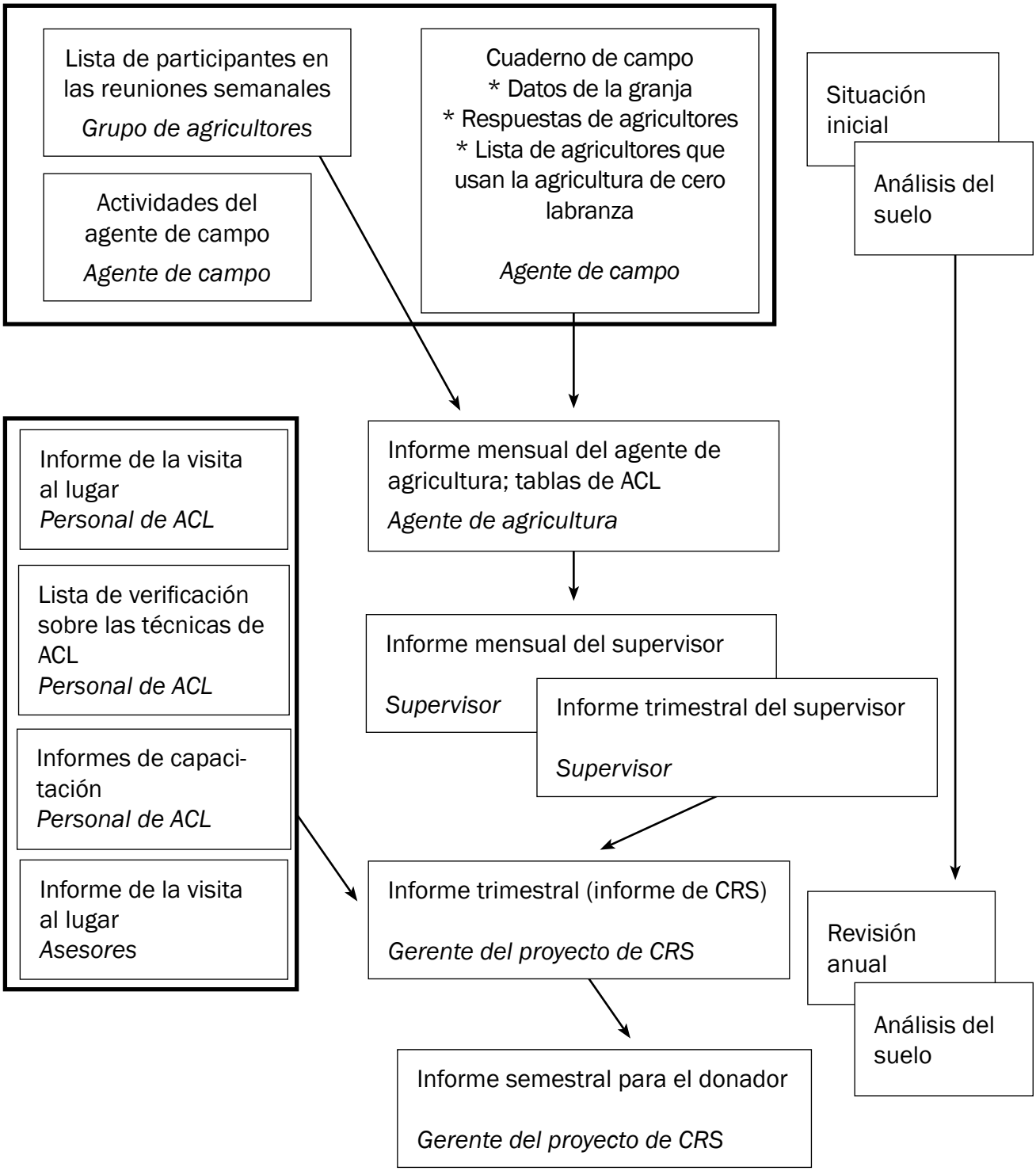
APÉNDICE D

continuación

OBJETIVOS	INDICADORES DEL DESEMPEÑO	MÉTODOS DE MEDICIÓN/ FUENTES DE DATOS (Los datos de los indicadores se reunirán a través del Sistema de Supervisión y Evaluación del proyecto, según se describe en el manual operativo de Supervisión y Evaluación)	SUPOSICIONES FUNDAMENTALES
Resultados intermedios 3: Las granjas trabajan eficazmente para comercializar su producción.	• Clasificación de cada grupo de agricultores según la eficacia del negocio agrícola. • Mejora de la clasificación de cada agricultor durante el transcurso del proyecto.	• Lista de verificación sobre la eficacia del negocio agrícola en función de los registros, las libretas de ahorro, las ganancias, las innovaciones y entrevistas documentadas, la revisión intermedia y la evaluación final.	
Producto 3.1: Asociaciones de agricultores que obtienen conocimientos y habilidades en los conjuntos de habilidades del negocio agrícola. • Gestión grupal. • Ahorros y préstamos internos. • Mercado básico. • Innovación y experimentación.	• Número de grupos de agricultores que forman asociaciones para el negocio agrícola. • Número de grupos que comienzan actividades basadas en la capacitación dada sobre cada uno de los conjuntos de habilidades.	• Observación e informes de los capacitadores. • Datos de campo.	Cada grupo de agricultores cuenta con personal de confianza que está alfabetizado y tiene conocimientos básicos de aritmética.
Actividades: Cáritas organizará series de sesiones con las asociaciones de agricultores sobre las prácticas de los negocios agrícolas.	• Número de reuniones de sensibilización. • Número de grupos de agricultores. • Número de agricultores, desagregado por sexo.	• Informe mensual de Cáritas.	La situación de seguridad es estable.

APÉNDICE E

MAPA DE FLUJO DE DATOS: EL PROYECTO DE AGRICULTURA DE CERO LABRANZA (ACL)



Fuente: CRS, Rep. Dem. del Congo, 2010

APÉNDICE F

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR LOS REGISTROS DIARIOS DE ASISTENCIA

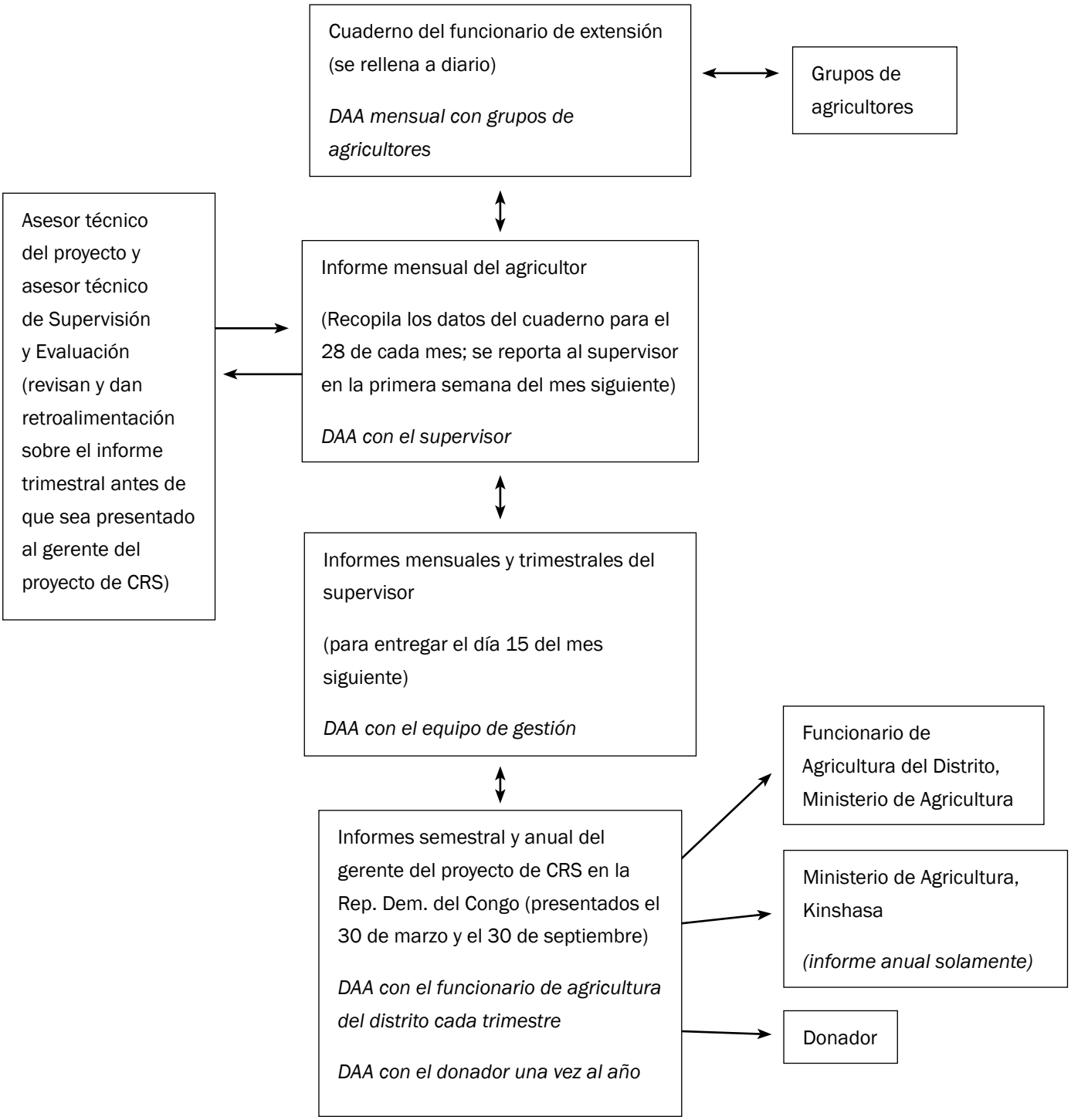
Instrucciones generales para rellenar el formulario
• Debe rellenarlo el docente escolar a cargo. • Se debe rellenar a diario; completar una vez en la mañana (8:30 a.m.). • Observar que hay un formulario para las niñas y otro para los niños. • El agente de campo resumirá los datos al final del mes y los pondrá en el informe mensual.

Datos que debe rellenar el docente escolar a cargo	
Información general	
Mes/año	Ingrese el mes y el año en que se completa el formulario.
Página	Si la cantidad de alumnos supera el espacio de esta página, agregue otro formulario y dele un nuevo número de página.
N.º de código de la escuela	Ingrese el número de la escuela que proporcionó CRS.
Clase	Indique la clase; complete un conjunto de formularios para cada clase.
Tabla de datos	
Número	Para la primera vez en asistencia, copie el nombre del registro de asistencia.
Nombre	Ingrese el nombre del estudiante (apellido y nombre) y siga el mismo orden para todos los meses siguientes.
Asistencia	Escriba “V” para indicar que el niño está presente y “O” para indicar que está ausente.
Total	Sume todos los días en que los alumnos asistieron a la escuela.
Abandono	Dibuje una línea y escriba “abandono”.
Traslado	Dibuje una línea y escriba “trasladado” cuando un alumno se cambia a otra escuela.
Ausencia temporal	Escriba cero (0).
Nuevo ingreso	Dibuje una línea gruesa después del nombre del alumno actual. Escriba “Nuevo ingreso” y escriba los nombres de los alumnos nuevos debajo de la línea.
Asistencia total del mes	Sume la asistencia total de todos los alumnos en el mes y anote el número resultante.

Tabla de resumen para que complete CRS
• Promedio de asistencia • Cantidad que asistió menos del 50 por ciento de los días de clases en el mes • Cantidad que asistió menos de 12 días • Cantidad que asistió menos de 10 días • Formulario de niñas solamente: Cantidad que asistió al menos el 80 por ciento de los días de clases en el mes

APÉNDICE G

MAPA DE COMUNICACIÓN E INFORMES (ABREVIADO): EL PROYECTO DE AGRICULTURA DE CERO LABRANZA



Fuente: CRS, Rep. Dem. del Congo, 2010

APÉNDICE H

PREGUNTAS DE INICIO DE MUESTRA PARA LOS DEBATES DEL APRENDIZAJE A LA ACCIÓNS

Aprendizaje

1. ¿Qué planificamos para el mes? ¿Para el trimestre? ¿Para el semestre?
2. ¿Qué logramos?
   a. Revisar los datos que figuran en los informes mensuales de datos.
      - ¿Qué nos dicen estos datos?
      - ¿Qué no nos dicen los datos?
      - ¿A quién representan los datos?
      - ¿A quién no representan los datos?
      - ¿Qué más necesitamos saber?

   b. ¿Son coherentes estos datos con nuestras observaciones de las visitas de campo?
   c. Revisión de los éxitos y los desafíos. ¡Concéntrense en los hechos!

      Éxitos:
      - ¿Qué está saliendo bien?
      - ¿Por qué sucede esto?
      - Entonces, ¿esto qué significa?
      - ¿Cómo nos afecta?

      Problemas/Desafíos:
      - ¿Qué problemas tenemos?
      - ¿Por qué sucede esto?
      - Entonces, ¿esto qué significa?
      - ¿Cómo nos afecta esto?
3. ¿Qué sucedió (tanto bueno como malo) que no teníamos previsto?
4. ¿De qué modo estos resultados contribuyen a nuestros objetivos?

Acción

1. ¿Qué iniciativas tienen éxito? ?
   a. ¿Cómo se las puede reforzar?
   b. ¿Hay otros lugares en el área del proyecto que podrían adoptar estas iniciativas?
2. ¿Qué iniciativas no están saliendo bien?
   a. ¿Qué debe cambiar?
   b. ¿Debe eliminarse alguna actividad?
3. Si las actividades cambian, ¿a quién se lo debemos informar y cómo planificamos esto?
4. Si las actividades cambian, ¿hay un presupuesto para respaldar el trabajo?
5. ¿Cuál es la mejor manera para informar a los miembros de la comunidad acerca de nuestro pensamiento actual?
   a. ¿Cuál es la mejor manera de informar a los diferentes miembros de la comunidad?
   b. ¿Qué problemas/preguntas es probable que surjan?
   c. ¿De qué modo debemos responder a las oportunidades y las inquietudes? ¿Cuánto espacio hay para la negociación?
   d. ¿Qué socios y personal del proyecto deben involucrarse en los debates de seguimiento?

Fuente: Hahn y Sharrock (2010, pp. 43–44)

APÉNDICE I

GESTIÓN DE DATOS: RESUMEN DE LAS BASES DE DATOS DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN

	BASES DE DATOS DE SUPERVISIÓN	BASES DE DATOS DE EVALUACIÓN
Descripción	Una base de datos de supervisión hace un seguimiento de las actividades del proyecto, de los productos terminados y del progreso hacia los objetivos. También almacena información sobre la gestión del proyecto.	Una base de datos de evaluación es útil para analizar datos de evaluaciones o valoraciones y puede hacer un seguimiento del progreso hacia los objetivos estratégicos y los resultados intermedios del proyecto.
Frecuencia de uso	A menudo, una vez al mes o con más frecuencia. En respuesta a una emergencia, la información puede necesitarse diaria o semanalmente.	Sobre la base de la frecuencia de las evaluaciones y las valoraciones. A menudo se usa en el inicio, la mitad y el final del proyecto.
Fuentes comunes de datos	• Informe mensual de actividad • Registros del proyecto • nformes de supervisión de campo	• Encuestas a hogares (inicio, mitad, final) • Encuestas a la comunidad (inicio, mitad, final)
Tipo de análisis	Sumas, frecuencias, porcentajes, valores medios. Por ejemplo: • Cantidad de reuniones celebradas con toda la comunidad • Porcentaje de comunidades que han elegido comités • Cantidad de capacitaciones realizadas • Cantidad promedio (o cantidad media) de asistentes a las reuniones comunitarias	Frecuencias, porcentajes, valores medios, pruebas de significancia estadística, comparación entre subgrupos. Por ejemplo: • Comparación entre la cantidad promedio de comidas por día para los hogares cuyo jefe es una mujer y el promedio para los hogares cuyo jefe es un hombre • Comparación de fuentes de préstamos (en porcentaje) para los hogares del grupo socioeconómico más bajo, el grupo socioeconómico medio y el grupo socioeconómico más alto
Aspectos técnicos	Puede requerir una pericia técnica mínima o habilidades técnicas avanzadas para configurar y utilizar la base de datos, según la complejidad del sistema.	La utilización de la base de datos generalmente requiere habilidades analíticas avanzadas.

APÉNDICE I

continuación

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PROGRAMAS DE SOFTWARE

PROGRAMAS DE SOFTWARE	VENTAJAS	DESVENTAJAS	USO RECOMENDADO
Microsoft Excel	• El software se consigue fácilmente. La mayoría de los miembros del personal tienen Excel en su computadora. • Es más probable que los miembros del personal estén familiarizados con las funciones básicas de Excel que con los otros programas de software.	• Pocos miembros del personal están familiarizados con las funciones de Excel para análisis más complejos (comparaciones entre grupos, etc.). • Excel deja más lugar para el error en la entrada de datos o mientras se analizan o usan datos.	Bases de datos de supervisión
Microsoft Access	• El software se consigue fácilmente. Muchos de los miembros del personal tienen Access en su computadora. • Access puede configurarse para imprimir informes de resumen regulares. • Access puede crear una máscara de datos de modo que la página de entrada de datos sea igual a los formularios y cuestionarios y solamente puedan ingresarse opciones aprobadas para cada variable. Esto puede reducir el error en la entrada de datos.	• La programación de Access es relativamente compleja. • Son menos los miembros del personal que tienen pericia en la creación y el mantenimiento de bases de datos con Access que con Excel.	Bases de datos de supervisión
SPSS	• SPSS es capaz de hacer análisis a un nivel más alto. • La función de análisis de datos en SPSS es fácil de usar.	• SPSS debe comprarse por separado y, por lo tanto, requiere fondos adicionales. • SPSS deja más lugar para el error en la entrada de datos. • Son pocos los miembros del personal que tienen pericia en la creación de bases de datos y el análisis de datos en SPSS.	Bases de datos de evaluación

MONITOREO Y EVALUACIÓN

Short Cuts

Directrices para Diseñar una Estrategia para Comunicación y Reporte de Informes de una Evaluación

Comunicación y Reporte de Informes de una Evaluación

Septiembre 2008

Introducción

Esta edición de Short Cuts brinda instrucciones útiles sobre cómo diseñar una estrategia para comunicar y reportar informes durante una evaluación, utilizando formatos para reporte de informes que respondan a los perfiles y necesidades de información de la audiencia meta. La mayoría de donantes requieren evaluaciones de medio término y finales, y las mejores prácticas evidencian que son estas evaluaciones periódicas las que proporcionan información más detallada acerca del progreso de un proyecto. La evaluación representa una gran inversión de tiempo y dinero, sin embargo, las organizaciones voluntarias privadas (PVOs, por sus siglas en inglés) reportan que, con frecuencia, los informes de evaluación no se leen o comparten y, en algunos casos, no se utilizan las recomendaciones de estos informes.

Al planificar una estrategia de comunicación y reporte de informes, es importante incluir una variedad de formatos para reporte de informes —adaptados a las necesidades de información de la audiencia meta— a efectos de que los actores que tienen interés en la evaluación se involucren en el debate y la toma de decisiones. Se debe utilizar un lenguaje claro y sin jerga, acompañado de la presentación de gráficos, que contribuya a garantizar que las evaluaciones se entienden, se usan, y aportan al aprendizaje de la organización.

4 Pasos para Comunicar y Reportar los Resultados de una Evaluación Eficazmente

Paso 1 Identifique los Desafíos en la Comunicación y Reporte de Informes

El primer paso es identificar los desafíos en la comunicación y reporte de informes, y, a su vez, aprender de los resultados. A continuación, en la Tabla 1, se listan estos desafíos:

USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE · CRS CATHOLIC RELIEF SERVICES · American Red Cross

Tabla 1: Desafíos en la Comunicación y Reporte de Informes

Desafío	Cómo afecta a la comunicación y reporte de informes.
Ansiedad general frente a la evaluación	• La sola palabra "evaluación" puede provocar ansiedad entre el personal y generar resistencia, porque los resultados pueden afectar las decisiones sobre el personal o la asignación de recursos. • Los evaluadores externos, que necesitan tiempo para entablar confianza y relaciones, pueden contribuir a aumentar la ansiedad.
Falta de planificación desde el inicio	• El no comunicarse regularmente con los actores involucrados puede generar su no participación, desinterés, y, en última instancia, que los hallazgos de la evaluación no se utilicen. • Los equipos de evaluación pueden descubrir demasiado tarde que no se asignó presupuesto para la producción del informe, presentaciones orales, o la difusión.
La cultura organizacional —definida como el estilo operativo gerencial, la forma en que se asigna la autoridad y la responsabilidad, el cómo se desarrolla el personal.	• Existen ideas preconcebidas sobre el proyecto, las cuales son resistentes al cambio. • El personal puede asumir aquellos resultados de la evaluación negativos o sensibles, como si fueran críticas vergonzosas y, por tanto, resistirse a discutirlos abiertamente. • La comunicación puede ser ineficaz debido a la pérdida de memoria institucional, generada por una rápida rotación de personal, ó por otras razones. • Líderes que no quieren compartir la información de desempeño en reuniones abiertas, obstaculizan la difusión de los hallazgos de desempeño. • La comunicación continua durante una evaluación puede verse interrumpida por algunos sistemas, no funcionales, que utiliza la organización para compartir información.

Superar los Desafíos

En teoría, los sentimientos de ansiedad y resistencia deben ser disminuidos mediante un enfoque participativo, orientado al uso de los hallazgos de la evaluación, y mitigados por una evaluación enfocada en el diálogo y el aprendizaje, más que en el juzgamiento y la rendición de cuentas. Tratar respetuosamente a los actores involucrados en la evaluación, de manera que se proteja su dignidad, también ayudará a disminuir la ansiedad.

Paso 2 Definir el Propósito de la Comunicación

Una vez que se identifican los desafíos, el siguiente paso es definir el propósito de la comunicación. ¿Cómo puede usted responder mejor a las necesidades de los actores involucrados y a las necesidades de otras audiencias? Primero, identifique las necesidades de los actores involucrados y de las otras audiencias y, a continuación, alinee estas necesidades con adecuadas estrategias de comunicación y reporte de informes. Analice el por qué se está comunicando con los actores involucrados y qué desea comunicar. Revise el propósito de la evaluación en el documento de términos de referencia y tome en cuenta las expectativas que expresaron los actores involucrados. Luego, responda a las siguientes preguntas para cada persona o grupo de actores involucrados.

Preguntas acerca de los Actores Involucrados y otras Audiencias	Respuestas
1. Necesitan estar informados sobre las decisiones inherentes a la evaluación? Si es así, cuándo y por qué razón?	☐ Para crear conciencia ☐ Para obtener apoyo ☐ Por respeto
2. Necesitan revisar los hallazgos de la evaluación de término medio o final? Si es así, cuándo y por qué razón?	☐ Para revisar el progreso de la evaluación ☐ Para aprender y mejorar ☐ Para promover el diálogo y comprensión entre los socios
3. Necesitan participar en la toma de decisiones? Si es así, cuándo y por qué razón?	☐ Para evaluar las posibilidades de futuros apoyos ☐ Para ayudar a desarrollar recomendaciones ☐ Para asegurar el uso de las recomendaciones

Paso 3 Seleccione los Métodos de Comunicación

Ahora que ya ha identificado las necesidades de la audiencia, el siguiente paso es seleccionar los mejores métodos de comunicación. Empiece respondiendo las siguientes preguntas para cada persona o grupo de personas:

Preguntas para los Actores Involucrados y otras Audiencias	Respuestas
1. ¿Cuál es su nivel de familiaridad con el programa o proyecto objeto de esta evaluación?	☐ Muy familiarizado ☐ Un poco familiarizado ☐ Ningún conocimiento al respecto
2. ¿Cuáles han sido sus experiencias en el uso de hallazgos de evaluación?	☐ Mucha experiencia ☐ Alguna experiencia ☐ Sin experiencia
3. ¿Cuál es su nivel de habilidad en lectura?	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja o sin capacidad de lectura (analfabeto/a)
4. ¿Qué idioma utiliza para comunicarse?	☐ _____ para escribir ☐ _____ para leer
5. ¿Cuán accesibles son esta(s) audiencias?	☐ De fácil acceso ☐ Acceso con dificultad ☐ Se encuentran totalmente aislados

(Adaptado de Torres et al. 2005.)

Por ejemplo, si el grupo tiene un alto nivel de alfabetización, puede utilizarse la comunicación escrita. No obstante, si la audiencia es en gran medida analfabeta, los métodos visual y oral constituyen mejores mecanismos de comunicación.

Paso 4 Desarrollar una estrategia de comunicación y reporte de informes

Una vez que se tiene esta evaluación de las características de los actores involucrados y se conocen las necesidades de información, el siguiente paso es desarrollar una estrategia de comunicación y reporte de informes que responda a estas necesidades. La estrategia debe describir quién, qué, cuándo y cómo comunicarse. Utilice el ejemplo en la Tabla 2, a continuación, para planificar la estrategia.

Tabla 2: Ejemplo de una Matriz para Planificación de la Estrategia de Comunicación y Reporte de informes

Actor involucrado y persona o grupo audiencia, y resumen de características y propósito	¿Qué información (contenido) necesitan?	¿Cuál es el mejor formato para ellos?	¿Cuándo lo necesitan?	¿Quién preparará y entregará la información?	¿Cuáles son los costos?
Donante del Programa, localizado en Washington D.C., necesita revisar el informe de evaluación final para tomar decisiones sobre el futuro financiamiento.	Hallazgos y recomendacio-nes.	Informe final de evaluación con el resumen ejecutivo. Reunión informativa en las oficinas de los donantes para presentar los hallazgos, recomendaciones, y acciones previstas.	15 de junio 30 de junio	El equipo evaluador preparará los informes escritos; el personal de la Sede de la PVO preparará la agenda de la reunión informativa y se encargará de la presentación.	Costos de impresión de 25 ejemplares del informe escrito; costos de viaje del personal a Washington D.C. para la reunión; y tiempo para preparar y llevar a cabo la reunión informativa.

Menú de opciones para Reportar informes

Un informe final escrito es un mecanismo importante para comunicar y reportar los resultados de una evaluación. Se debe distribuir el informe completo de evaluación final al personal del programa, los socios, los funcionarios del gobierno y las agencias donantes. Se debe considerar otro tipo de formatos para otras audiencias. En función de las características de los actores involucrados, de las necesidades de información, y las opciones de financiamiento, considere otros formatos tales como folletos, sesiones informativas, presentaciones de paneles, medios impresos y de promoción, presentaciones en vídeo, sociodramas, sesiones de pósteres, sesiones de trabajo, o comunicaciones electrónicas.

La Tabla 3, a continuación, presenta una amplia gama de opciones para reportar informes y una descripción de cada opción. Utilice la Tabla 3 para elegir los formatos que cumplan los propósitos de la evaluación y satisfagan las necesidades de los diferentes actores involucrados y las audiencias a quienes se difundirá el informe (Patton, 1997).

Tabla 3: Opciones para Reportar los Informes de Evaluación

Presentación de Informes por Escrito	Presentaciones orales	Presentación creativa de informes	Eventos de Reflexión Crítica	Presentación de informes por medio de Formatos Electrónicos
• Informe final de evaluación. • Resumen Ejecutivo • Informes interinos o de progreso • Historias de interés humano, sobre éxitos y aprendiz ajes • Comunicaciones breves como boletines, folletos, memos, e-mails, tarjetas postales • Noticias en los medios de comunicación (prensa).	• Reuniones informativas • Presentaciones de paneles • Difusión en medios de comunicación (radio o televisión) • Comunicación informal	• Presentación de videos • Sociodramas y teatralizaciones. • Sesión de pósteres. • Talleres de Redacción.	• Revisiones post-acción. • Sesiones de trabajo	• Comunicaciones en sitios web. • Comunicaciones electrónicas sincronizadas como salas de chats, teleconferencias, conferencias en video y vía web. • Podcasts (archivos digitales).

Fuente: Patton 1997; Torres et al 2005.

PRESENTACIÓN DE INFORMES POR ESCRITO

El informe de evaluación final presenta la visión corta completa de la evaluación. Sirve de base para el resumen ejecutivo, las presentaciones orales, y otros formatos de reporte de informes, y es un importante recurso para los archivos del programa. Muchos de los donantes del programa tienen un formato pre-establecido para reportar informes; siga cuidadosamente este formato. Por lo general, se circula al menos un borrador del informe de evaluación entre los actores involucrados, para que formulen observaciones y aporten insumos adicionales, previo a la elaboración del informe final.

Un resumen ejecutivo es una versión corta del informe final de evaluación —generalmente de una a cuatro páginas—, que contiene versiones resumidas de las principales secciones. Ubicado al inicio del informe de evaluación final, el resumen ejecutivo comunica la información esencial con exactitud y concisión. Los resúmenes ejecutivos se dirigen generalmente a los responsables de la toma de decisiones, cuyas agendas son sumamente ocupadas, y permite que los lectores obtengan la información clave sobre la evaluación, sin tener que leer todo el informe. El resumen ejecutivo puede difundirse de forma separada del informe total, por lo cual debe ser comprensible en sí mismo.

> "Lamento mucho que la carta que le remití sea muy extensa. No tuve tiempo para escribir una carta corta."
>
> George Bernard Shaw

Sintetizar 50 páginas de un informe final en un resumen de una página puede requerir una importante inversión de tiempo. Utilice los consejos del recuadro de texto a continuación para facilitar este trabajo.

Consejos para Escribir un Resumen Ejecutivo

- *Lea el documento original de principio a fin*
- *Comience el resumen con las conclusiones y recomendaciones*
- *Subraye todas las ideas, declaraciones importantes, y recomendaciones clave*
- *Edite la información subrayada*
- *Rescriba la información subrayada*
- *Edite la versión rescrita, eliminando las palabras y frases innecesarias*
- *Compare la versión editada contra el documento original, para garantizar que la información esencial ha sido incorporada, incluyendo los éxitos y desafíos del proyecto.*
- *Asegúrese que se incluyó sólo la información del informe original*

Los informes interinos o de progreso presentan los hallazgos borrador, preliminares o iniciales, de la evaluación. Los informes interinos se programan en función de necesidades específicas para la oportuna toma de decisiones de los actores involucrados. Si bien los informes interinos pueden ser fundamentales para que una evaluación sea más útil, también pueden causar dificultades innecesarias si la información es interpretada incorrectamente. Para evitar este problema, comience los informes interinos aclarando lo siguiente:

- Qué actividades de recolección de datos se están reportando y cuáles no
- Cuándo estarán disponibles los resultados de la evaluación
- Cualquier advertencia a los lectores para la correcta interpretación de los hallazgos (Torres et al. 2005).

Las Historias de interés humano, éxito, y aprendizaje son formas diferentes de comunicar los resultados de la evaluación a una audiencia específica. Los donantes están cada vez más interesados en la utilización de narraciones breves o historias que le imprimen rostro humano a la información de M&E.

- **Las historias de interés humano** documentan las experiencias de las personas afectadas por los proyectos de las organizaciones voluntarias privadas (PVOs) y ayudan a personalizar los éxitos y desafíos del trabajo implementado por las PVOs.
- **Las historias de éxito** son descripciones de "cuándo, qué, dónde, cómo y por qué" un proyecto alcanza éxito en el logro de sus objetivos.
- **Las historias de aprendizaje** narran casos de dificultades imprevistas o impactos negativos en los proyectos, cómo fueron identificadas estas situaciones y cómo se superaron, así como los aprendizajes que estas situaciones dejaron y que podrían ser útiles en el futuro para otras personas (De Ruiter y Aker de 2008; Long et al. 2006). Estas historias pueden incluirse en el informe final o en un anexo.

Para mayor información sobre cómo escribir estas historias, consulte *Human Interest Stories*: *Guidelines and Tools for Effective Report Writing* (De Ruiter and Aker 2008) y *Success and Learning Story Package: Guidelines and Tools for Writing Effective Project Impact Reports* (Long et al. 2006); y *Writing Human Interest Stories for M&E* (Hagens 2008).

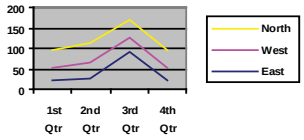
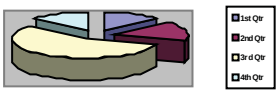
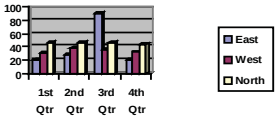
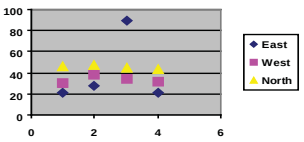
Comunicaciones Cortas—boletines de noticias, boletines informativos, informes y folletos—sirven para resaltar la información de las evaluaciones, para ayudar a generar interés sobre todos los hallazgos de la evaluación, y servir a los propósitos de relaciones públicas de una organización. Su formato puede invitar a la retroalimentación, brindar actualizaciones, informar sobre próximos eventos de evaluación, o presentar hallazgos preliminares o definitivos. Sin embargo, los formatos cortos pueden ser menos útiles si la evaluación es principalmente cualitativa y si se requiere una

descripción completa del contexto de la evaluación para interpretar los resultados (Torres et al. 2005). Este tipo de comunicación utiliza fotos, gráficos, color, y formato para ser atractivo y llamativo para el lector.

Noticias en medios de comunicación son otro método para difundir los resultados de la evaluación. El proyecto puede enviar el informe de evaluación a los medios de comunicación, enviarles comunicados de prensa sobre los hallazgos del informe, o promover entrevistas con los miembros del equipo de evaluación o los actores involucrados en la evaluación (Torres et al. 2005). Las noticias en los medios proporcionan acceso a audiencias más amplias, tal el caso del público en general o grupos de profesionales específicos.

El uso de medios también puede ser delicado —no existen garantías sobre lo que los reporteros escribirán—. Por esta razón es importante promover un mensaje claro a los medios de comunicación, informar a los evaluadores y los actores involucrados sobre los principales temas a pronunciarse, y contactar a los medios sólo después de que otros actores clave han revisado los hallazgos de la evaluación —a nadie le gusta informarse sobre su programa, de forma sorpresiva, a través de la prensa.

Tabla 4 : Descripción General de Tipos de Gráficos

Tipos de gráfico	Información reportada	Consejos
Gráfico lineal 	• Muestra las tendencias a través del tiempo, movimientos, distribuciones y ciclos	• Rotule las líneas en lugar de usar leyendas • Trate de usar máximo tres líneas • Utilice colores o texturas diferentes si el gráfico es en blanco y negro
Gráfico en forma de pastel 	• Muestra las partes de un todo	• Utilice 6 o menos divisiones (rebanadas). • Organice las divisiones (rebanadas) por categoría, desde la más grande o importante, en el sentido del reloj desde las "12 horas". • Utilice colores brillantes que contrasten. • Rotule las divisiones (rebanadas) del pastel.
Gráfico de Barras / Gráfico de Barras Agrupadas 	• Compara las diferencias entre información similar (por ejemplo, distribución porcentual). • El gráfico de barras agrupadas compara varios elementos.	• Utilice el menor número posible de barras. • Utilice color o textura para resaltar las características de los datos. • Coloque los valores de las barras en la parte superior o en el interior de la barra.
Otros Gráficos (flujos, series de tiempo, planos generales) 	• Muestra procesos, elementos, roles o partes de un elemento mayor.	• Utilice el espacio en blanco eficazmente. • Comunique el mensaje en el título. • Agregue la fuente de datos.

<table>
<tr>
<td>Tablas
<table>
<tr><th></th><th>Titulo 1</th><th>Titulo 2</th><th>Titulo 3</th><th>Titulo 4</th></tr>
<tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td>
<td>• Describe, tabula, muestra las relaciones y las compara.
• Presenta con eficacia gran cantidad de datos.</td>
<td>• Asigne a cada tabla números arábigos.
• Coloque el título justo arriba de la tabla.
• Rotule claramente las filas y columnas.
• Muestre la fuente de datos</td>
</tr>
<tr>
<td>Ilustraciones (diagramas, mapas o dibujos)
 </td>
<td>• Comunica eficazmente mensajes o ideas que son difíciles de expresar en palabras.
• Muestra estructuras organizacionales, ilustra flujos.
• Muestra la dirección u orientación de una situación.
• Usa diagramas de flujo para mostrar situaciones.
• Utiliza gráficos de mapas para mostrar resultados comparables entre regiones geográficas o países</td>
<td>• Hágalo simple —si se requiere mucha explicación, utilice más bien texto.
• Utilice las ilustraciones creativamente ya que ayudan a comunicar.
• Incluya leyendas para explicar cualquier símbolo utilizado.
• Utilice el espacio en blanco.</td>
</tr>
</table>

Fuentes: Torres et al 2005; Kusek y Rist 2004; Tufte 1989.

PRESENTACIONES ORALES

Las presentaciones orales o verbales comunican a los actores involucrados y a otras audiencias el progreso y los hallazgos de la evaluación. Mediante este método, las audiencias pueden realizar preguntas y la comunicación es más interactiva. Las presentaciones orales junto con una adecuada facilitación para el debate y discusión pueden dar lugar al diálogo entre los actores involucrados y comprometerlos a la acción (vea más adelante la reflexión crítica) (Torres et al. 2005).

Las reuniones informativas generalmente suelen comenzar con una breve presentación, seguida de un debate sobre los principales hallazgos y otros temas. Las reuniones informativas deben realizarse para comunicar el progreso de la evaluación a los gerentes de programa. Se puede realizar una reunión informativa final con los actores involucrados para compartir y discutir los principales hallazgos y recomendaciones del informe final de evaluación.

Las Presentaciones de Paneles se utilizan para presentar los principales hallazgos y recomendaciones de la evaluación u otros componentes de la misma a los actores involucrados. Por lo general un panel se compone de tres a cuatro panelistas y cada uno hace una breve presentación sobre algún aspecto de la evaluación. A continuación, un moderador facilita el debate entre los mismos panelistas y entre los panelistas y la audiencia (Kusek y Rist 2004).

La difusión en medios de comunicación puede ser útil cuando los hallazgos de la evaluación necesitan difundirse a otros actores, además de los principales actores involucrados. La radio es un medio muy eficaz para difundir información. Las estaciones de radio comunitarias —cuya misión es aportar al desarrollo— cobran costos bajos de producción y a menudo tienen capacidad de traducir al idioma local.

PRESENTACIÓN CREATIVA DE INFORMES

Considere la posibilidad de utilizar formatos de comunicación creativos, pero menos tradicionales, para reportar los hallazgos de la evaluación. Estos formatos pueden ser vitales para reportar información a actores no alfabetizados, ya que muestran respeto por las tradiciones locales de comunicación, tales como la historia oral. A continuación se presenta información sobre cómo utilizar presentaciones de vídeo, sociodramas o teatralizaciones, sesiones de pósteres, talleres de redacción, eventos de reflexión crítica, revisiones post-acción y sesiones de trabajo.

Las presentaciones de vídeo combinan el poder visual de las imágenes, los movimientos y el sonido. Los videos pueden ser levantados en formatos digitales, editados en computadores, y difundidos en CD-ROMs o discos de video digital (DVD). Si bien es ventajoso contar con un presentador, los videos se pueden distribuir y ser vistos por un gran número de audiencias. Los videos son especialmente útiles para: (Torres et al. 2005):

- Presentar los hallazgos cualitativos de la evaluación, tales como entrevistas
- Documentar los procesos de la evaluación
- Presentar los hallazgos de evaluación sobre nuevos programas
- Compartir los hallazgos de la evaluación con grupos no analfabetizados

Consejos para videos

- *Establezca el propósito del vídeo y los criterios para seleccionar los eventos que se filmarán.*
- *Obtenga permiso de los participantes del programa antes de grabar.*
- *Asegure que los videos, en su condición de material independiente, incluyan suficiente información sobre los antecedentes del programa y la evaluación.*
- *Tome en cuenta la audiencia a la que se dirigirán los videos al momento de determinar su duración; los videos cortos (20-30 minutos) tienen más probabilidades de ser incluidos dentro de las agendas en reuniones.*

Los sociodramas o teatralizaciones son mecanismos poderosos para retratar los hallazgos de la evaluación e ilustrar la potencial aplicación de las recomendaciones. Torres (2005) describe tres formatos de teatro donde se presentan y utilizan los hallazgos de la evaluación, con el fin de provocar el diálogo.

1. **Los sketches tradicionales** se desarrollan a partir de la información de la evaluación —especialmente entrevistas y grupos focales— y también se pueden representar los hallazgos de la evaluación. Los actores actúan un sketch, o pequeña escena, y enseguida se retiran. Luego un facilitador guía la discusión con la audiencia presente.

2. **Los sketches interactivos** constituyen escenarios de provocación que involucran a la audiencia en el análisis y discusión sobre los temas y hallazgos de la evaluación. Luego de un sketch interactivo, nuevamente bajo la guía de un facilitador, quien además proporciona la información de la evaluación, la audiencia discute sus reacciones con los actores, quienes se mantienen en el rol del personaje. Después de las discusiones, los actores repiten el sketch, o pequeña escena, interpretándolo esta vez en base a los resultados del debate de la audiencia.

3. **Los foros de talleres de teatro** utilizan la actuación. Un facilitador presenta los hallazgos de la evaluación, los participantes pueden ser tanto actores como miembros de la audiencia. Los participantes interpretan mini-escenas en base a los hallazgos de la evaluación y en función de sus propias experiencias. Estos escenarios son dinámicos, los participantes tienen libertad de representar y dejar de representar los personajes, y los actores pueden cambiar las estrategias en media escena. A continuación, el facilitador motiva la presentación de preguntas y lidera el debate acerca de cada mini-escena.

Los sociodramas seguidos de una serie de preguntas abiertas —*Qué vio usted que sucedió aquí? Por qué sucedió? Cómo ocurre esto en nuestro contexto? ¿Qué podemos hacer al respecto?* — son una forma poderosa de comunicar los hallazgos de una evaluación, especialmente los relativos a temas sensibles para los grupos. Por ejemplo, en Uganda y en otros lugares de África se utilizan sociodramas para comunicar hallazgos sobre el estigma respecto al VIH / SIDA.

Las sesiones de pósteres proporcionan información rápida, visual y de fácil lectura a audiencias con poco o ningún conocimiento sobre un programa u organización. Se combina una pantalla informativa con una presentación verbal. Los pósteres típicamente incluyen fotografías, diagramas, gráficos, tablas, cuadros, dibujos y textos en tableros tamaño póster. Las sesiones de pósteres se utilizan con frecuencia en grandes conferencias con múltiples sesiones para desplegar información condensada sobre las evaluaciones. Los miembros de la audiencia ven los pósteres y pueden detenerse para breves debates. Los evaluadores pueden estar presentes para comunicar las ideas y conclusiones y provocar preguntas. Las sesiones de pósteres también pueden montarse durante eventos independientes de presentación de stands (Torres et al. 2005).

Consejos para elaborar pósteres

- *La audiencia debería estar en capacidad de leer un póster desde la distancia.*
- *Los pósteres deben transmitir las ideas principales de manera clara y concisa, utilizando títulos con viñetas.*
- *Los pósteres deben incluir imágenes y gráficos y captar la atención a través del color.*
- *Considere la posibilidad de colocar fotos de los participantes junto a citas directas de las entrevistas.*
- *Cuando elabore pósteres, utilice papel rotafolio lineado y marcadores extra de alta calidad para escribir con claridad.*

Fuente: Torres et al 2005.

Los Talleres de Redacción son una innovadora técnica que puede involucrar en la escritura del informe incluso a aquellos actores involucrados en el proyecto que tienen bajos niveles de alfabetización. Los talleres de redacción ayudan a los participantes del programa a ser creadores activos de información y no sólo proveedores pasivos de la información. Los talleres de redacción consisten en dos o tres días de talleres donde los participantes del programa, personal de las PVOs, y artistas trabajan juntos. El personal de las PVOs entrevista a los participantes y recoge historias que resaltan los hallazgos, las mejores prácticas o lecciones aprendidas de la evaluación. Estas historias se transcriben y editan. Los artistas preparan ilustraciones en base a las instrucciones de los participantes. Los participantes y los facilitadores de las PVOs revisan el borrador de los contenidos y el lenguaje, y examinan que el mismo sea adecuado, previo su publicación.

EVENTOS DE REFLEXIÓN CRÍTICA

Los eventos de reflexión crítica ayudan a validar la información de la evaluación, a analizar los hallazgos, y, luego, hacen uso de este conocimiento para la toma de decisiones. La reflexión crítica puede llevarse a cabo durante el proceso de evaluación, por ejemplo, durante reuniones de revisión semanales, o al final, durante un taller de lecciones aprendidas.

La reflexión crítica involucra a personas o grupos a quienes se les invita a interpretar y analizar la información —tal el caso de los hallazgos de la evaluación— en un ambiente respetuoso y abierto. Se promueve el diálogo, y este intercambio de ideas y opiniones genera nuevos aprendizajes y aumenta el nivel de conciencia sobre valores, creencias y supuestos fundamentales.

En la reflexión crítica se utilizan preguntas abiertas en secuencia para animar a que la gente discuta, reflexione y analice la información (vea el recuadro de texto ilustrado a su derecha). Un auténtico diálogo requiere también que un facilitador o grupo genere un ambiente de confianza, respeto y colaboración entre los evaluadores y los actores involucrados. La reflexión crítica se enriquece cuando las personas:

- Realizan preguntas pertinentes y muestran curiosidad
- Admiten lo que no saben
- Manifiestan sus creencias, supuestos y opiniones y las examinan contra los hechos, evidencias y pruebas.
- Escuchan atentamente a los demás
- Modifican sus opiniones cuando descubren nuevas evidencias
- Examinan los éxitos y los problemas profundamente

Revisiones post-acción son una secuencia de actividades reflexivas que pueden utilizarse durante una evaluación para procesar los hallazgos iniciales del equipo evaluador, o para revisar el progreso o los obstáculos en el proceso de la evaluación. Al igual que con otros eventos de reflexión crítica, las revisiones post-acción funcionan mejor en un entorno seguro donde la gente puede expresar sus ideas abiertamente; un facilitador plantea preguntas abiertas y lidera los debates del grupo. Las revisiones post-acción se conducen mientras los recuerdos se mantienen frescos. El facilitador realiza la siguiente serie de preguntas en secuencia y registra los aspectos clave expresados por el grupo, tales como:

- ¿Qué se suponía que iba a suceder?
- ¿Qué ocurrió realmente?
- ¿Por qué existió diferencias?
- ¿Qué aprendimos?
- ¿Cuáles son los éxitos o falencias?
- ¿Qué debemos hacer para mantener los éxitos o superar las falencias?

Las sesiones de trabajo con los actores involucrados en la evaluación constituyen la prueba de una evaluación participativa y de colaboración, y pueden realizarse en cualquier momento durante la evaluación (Torres et al. 2005). Las sesiones de trabajo eficaces aplican los principios del aprendizaje para adultos, tales como aquellos que se utilizan en los talleres. En el cuadro a continuación se presenta una guía para llevar a cabo sesiones de trabajo productivas.

Directrices para Planificar y Facilitar una eficaz Sesión de Trabajo

- *Defina claramente el propósito de la sesión*
- *Prepare una agenda*
- *Elija los procedimientos adecuados —tales como lluvia de ideas y tareas en grupos pequeños— y prepare todos los materiales necesarios, como carteleras o pizarras y marcadores para registrar las ideas, folletos y documentos.*
- *Adecue la sala de reuniones para promover el debate y el intercambio de ideas*
- *Elija una hora de reunión conveniente para los participantes*
- *Comparta la agenda con mucha antelación y revísela al inicio de la reunión*
- *Utilice juegos cortos para ayudar a que los participantes se conozcan*
- *Invite a los participantes a establecer reglas de juego o normas para que todos trabajen juntos.*
- *Clarifique los roles: quién será el faciltador, quien registrará las ideas, etc.*
- *Utilice técnicas de facilitación o contrate un facilitador competente, para articular los comentarios, sintetizar e integrar las ideas, promover la expresión de los diversos puntos de vista, manejar el tiempo, invitar al grupo a reenfocarse cuando sea necesario, y construir consensos.*
- *Equilibre el diálogo con la toma de decisiones*
- *Planifique y articule los pasos que seguirán*
- *Al final, solicite retroalimentación y utilice esta información para mejorar la próxima sesión de trabajo.*

Fuente: Torres et al 2005.

REPORTE DE INFORMES UTILIZANDO FORMATOS ELECTRÓNICOS

Los Sitios Web son una herramienta útil para difundir el informe de evaluación escrito y los documentos de evaluación. Estos sitios Web pueden pertenecer a un donante; una comunidad particular de desarrollo —de asistencia, construcción de paz, salud pública, comunicaciones, etc.—; un consorcio de PVOs; un grupo de trabajo de Naciones Unidas o un grupo de trabajo invitado por un gobierno; y/o, un centro de recursos bibliográficos. Entre la información que se puede anunciar en un sitio Web se incluye: informes, presentaciones de video, presentaciones en PowerPoint, boletines informativos, calendarios de reuniones y comunicados de prensa. En la comunidad de construcción de paz, algunos sitios web han empezado a subir evaluaciones de proyectos de construcción de paz (Lederach et al. 2007).

Comunicaciones electrónicas sincronizadas, tales como sistemas de comunicación en redes web y herramientas para conferencias, pueden facilitar la colaboración de los actores involucrados desde diferentes lugares durante todas las fases de la evaluación. Las salas chat, teleconferencias, videoconferencias, conferencias, conferencias en vivo por la web, reuniones virtuales y los podcasts (archivos de audio digital) son eventos en línea y herramientas que permiten que los actores involucrados puedan trabajar juntos con facilidad desde diferentes lugares del mundo, (Torres et al. 2005).

- **Una sala chat** es un espacio en Internet donde dos o más personas pueden tener una conversación tecleada en tiempo real. Este método es ideal para conversaciones rutinarias sobre la recolección de datos o procedimientos de la evaluación.
- **Una teleconferencia** se puede facilitar a través de los proveedores de servicios de comunicación.

Se entrega a los participantes un número único para llamar y se utilizan teléfonos altavoz para dar cabida a la participación de muchas personas. Las teleconferencias son particularmente útiles para discutir y obtener retroalimentación sobre los documentos de la evaluación, los cuales son distribuidos y revisados por los participantes previo la llamada.

- **Las videoconferencias** son reuniones entre personas ubicadas en diferentes lugares, a través de una conexión a Internet, que les permite de manera sincronizada ver el mismo documento o presentación en los monitores de sus computadoras, conjuntamente con comunicación de audio. Los requerimientos de software para la conferencia Web varían y pueden incluir una sala de chat o comunicación por vídeo y/o audio. Las conferencias Web pueden utilizarse para planificar, presentar información, solicitar insumos y reacciones, y editar planes e informes de evaluación. Las Conferencias Web se pueden facilitar a través de empresas especializadas en el servicio o a través de la Internet.
- **Las conferencias Web** son reuniones entre personas ubicadas en diferentes lugares, a través de una conexión a Internet, que les permite de manera sincronizada ver el mismo documento o presentación en los monitores de sus computadoras, conjuntamente con comunicación de audio. Los requerimientos de software para la conferencia Web varían y pueden incluir una configuración de sala chat o comunicación por vídeo y/o audio. Las conferencias Web pueden utilizarse para planificar, presentar información, solicitar insumos y reacciones, y editar planes e informes de evaluación. Las Conferencias Web se pueden facilitar a través de empresas especializadas en el servicio o a través de la Internet.
- **Los podcasts** son una serie de archivos digitales que se distribuyen a través de Internet para su reproducción en reproductores multimedia portátiles (ej: iPods) y en computadoras. Los Podcasts permiten que los evaluadores se comuniquen y reporten la información a los actores involucrados en cualquier momento. Por ejemplo, si un actor involucrado no puede asistir a una reunión informativa final, una reunión de podcast le permite descargar el podcast del evento. Aunque al momento se lo utiliza con poca frecuencia, este formato electrónico promete mucho a futuro.

DIFERENTES OPCIONES PARA COMUNICAR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÒN

Existen muchas opciones para la comunicación y reporte de informes de una evaluación y, a menudo, se utilizan o siguen en secuencia varias técnicas o formatos para promover una mayor difusión de los resultados. Por ejemplo, los evaluadores pueden elaborar el borrador del informe escrito con los hallazgos preliminares y, a continuación, realizar una reunión de trabajo con los principales actores involucrados en la evaluación, para validar los hallazgos, seguido de un programa de radio para difundir los resultados finales. Utilizar en secuencia y con habilidad una serie de formatos de comunicación puede influir positivamente en la comunicación y difusión de los hallazgos y recomendaciones de un informe escrito (Torres et al. 2005).

Vea el módulo completo para obtener referencias y sugerencias para otras lecturas adicionales

Esta edición de Short Cuts fue producida en el 2008.. Por favor envíe sus comentarios o retroalimentación a: m&efeedback@crs.org.

Esta publicación es parte de un conjunto de producciones sobre aspectos clave de monitoreo y evaluación (M&E) para programas de desarrollo humanitario y socioeconómico. La Cruz Roja Norteamericana y Catholic Relief Services (CRS) produjeron esta serie de publicaciones gracias a las respectivas donaciones que recibieron de Alimentos para la Paz de USAID, para Fortalecimiento de sus Capacidades Institucionales. Los temas abordados en estas publicaciones fueron diseñados para responder a las necesidades identificadas desde el terreno, a fin de contar con una guía y herramientas específicas no disponibles en las publicaciones existentes. Tanto los gerentes de programas como los especialistas en M&E son la audiencia meta de estos módulos; esta serie de publicaciones también puede utilizarse para formación y fortalecimiento de capacidades en M&E. Esta serie de Short Cuts ofrece una herramienta de referencia rápida para personas que ya han utilizado los módulos completos y que simplemente necesitan refrescar el tema, o para quienes desean hacer una rápida revisión sobre determinadas capacidades.

La serie de publicaciones de M&E está disponible en los siguientes sitos Web:

- www.crs.org/publications
- www.foodsecuritynetwork.org/icbtools.html
- www.redcross.org

Autor: Valerie Stetson
Basado en el módulo completo escrito por: Valerie Stetson
Editor de las Series: Guy Sharrock
Lectores/Editores: Carolyn Fanelli, Cynthia Green, Joe Schultz, Dina Towbin
Diseñadores Gráficos: Guy Arceneaux, Ephra Graham
Traducción: Irene Ramírez
Revisión de tradudcción: Silvana Robalino con aportes puntuales de Yazmina Zambrano, CRS/Ecuador.

Los módulos de M&E y la serie de *Short Cuts* fueron producidos por CRS y la Cruz Roja Norteamericana con el apoyo financiero de donaciones de Alimentos para la Paz: Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de CRS (AFP-A-00-03-00015-00) y Donación para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de la Cruz Roja Norteamericana (AFP-A-00-00007-00). Las opiniones expresadas en este documento pertenecen a los autores y no necesariamente representan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o Alimentos para la Paz.

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES