



ASOCIACIÓN
P A R A • U N A
SOCIEDAD MÁS JUSTA

CAPÍTULO EN
HONDURAS DE



TRANSPARENCY
INTERNATIONAL
the global coalition against corruption

Política de Gestión de Programas



POLÍTICA DE GESTIÓN PROGRAMÁTICA

Unidad de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME)

Junio 2017

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
	Filosofía de Gestión de Programas.....	1
	Conceptos.....	2
	Segregación de obligaciones y responsabilidades principales.....	2
	Comunicación con el personal.....	3
	Metodología de gestión programática de la ASJ.....	5
II.	PLANIFICACIÓN.....	5
	<i>Planificación estratégica.....</i>	6
	<i>Planificación programática.....</i>	7
	a. Herramientas de Planificación programática.....	8
	b. Plan Operativo Anual.....	9
	c. Indicadores.....	10
	d. Presupuesto Anual.....	12
	• Salarios y beneficios.....	14
	• Gastos operativos.....	15
	• Gastos administrativos.....	16
	• Columnas de donantes.....	16
	e. Elaboración de Propuestas.....	17
III.	Gestión de Fondos.....	18
	<i>Identificación de Fuentes de Financiamiento.....</i>	18
	<i>Criterios de Selección de Donantes.....</i>	18
	<i>Contacto con Donantes.....</i>	18
	<i>Evaluación a Donantes.....</i>	19
	<i>Propuestas.....</i>	20
	a. Elaboración de Propuestas Técnicas y Financieras.....	20
	• Salarios.....	22
	• Costos operativos.....	22
	• Consultorías.....	23
	• PME y Seguridad.....	23
	• Gastos administrativos.....	23
	• Contraparte.....	24

b.	Propuestas Aprobadas: Planificación para la Puesta en Marcha del Proyecto.....	24
c.	Recepción de fondos.....	25
d.	Revisión de Presupuesto y/o Propuesta.....	25
	<i>Informes técnicos y financieros.....</i>	25
	<i>Encuestas a donantes.....</i>	26
	<i>Donaciones a terceros.....</i>	26
IV.	MONITOREO.....	27
	<i>¿Qué es el monitoreo?</i>	27
	<i>¿Para qué se realiza monitoreo?</i>	27
	<i>¿Cómo se lleva a cabo el monitoreo?</i>	27
a.	Monitoreo Técnico.....	28
	• Mecanismos.....	28
	• Herramientas.....	29
b.	Monitoreo Financiero.....	31
c.	Monitoreo de la calidad de las capacitaciones.....	31
d.	Evaluación por los pares.....	32
e.	Gestión de la Información.....	32
	• Información en copia dura.....	33
V.	Evaluación del Programa.....	33
f.	Evaluaciones finales.....	34
g.	Evaluaciones intermedias.....	34
h.	Evaluaciones a posteriori.....	34
I.	ANEXOS.....	35
	Anexo I: Mapa estratégico	35
	Anexo II: Árbol de problemas.....	38
	Anexo III: Esquema de la teoría de cambio	38
	Anexo IV: Formato de presupuesto base	39
	Anexo V: Tabla de cálculo de salarios y beneficios	39
	Anexo VI: Plan de Monitoreo	39
	Anexo VII: Formato de Revisiones Presupuestarias.....	40

I. INTRODUCCIÓN

La Asociación para una Sociedad Más Justa (ASJ) enfoca sus intervenciones hacia dos sectores: **Transparencia-Gobernanza y Seguridad-Justicia**. El impacto que la ASJ busca lograr en ambos sectores consiste en *contribuir a reducir los niveles de impunidad en la corrupción e inseguridad garantizando que el sistema gubernamental funcione y sea justo para los más vulnerables*¹.

En el marco de estos sectores, se gestionan Programas con el propósito de obtener el beneficio no disponible a través de la gestión individual, es decir, mediante proyectos². Los programas definidos por sector son:

Transparencia-Gobernanza	Seguridad – Justicia
Centro de Asistencia Legal Anticorrupción (ALAC)	Alianza por la Paz y la Justicia (APJ)
Promoción del Uso Transparente de los recursos del Estado (Convenio TI)	Paz y Justicia
Transformemos Honduras	Rescate
Derechos Laborales	Unidad de Apoyo a la Comisión Nacional de Depuración y Transformación de la Policía Nacional
Investigaciones	Gedeón
Revistazo	

Filosofía de Gestión de Programas

La Unidad de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME) es la unidad responsable de velar por que los Programas y Unidades de apoyo de la ASJ sean coherentes con la planificación estratégica de la organización, desde su diseño y planificación, hasta su ejecución.

La Unidad de PME brinda acompañamiento a los Programas, desde el punto de vista de gestión programática, de manera que estos alcancen los resultados e impactos esperados para el logro de una sociedad más justa para los más vulnerables, en línea con los compromisos contraídos con los donantes.

La gestión programática es un proceso transversal en ASJ, es decir, PME interviene brindando acompañamiento permanente a todos los Programas y Unidades para que estos puedan lograr sus objetivos con los estándares de calidad requeridos por la organización y por los donantes.

¹ Ver la Planificación Estratégica 2016-2020 para más detalle de los objetivos y resultados esperados, servicios ofrecidos por ASJ, medición de indicadores, entre otros; Anexo I.

² Los proyectos son todas las intervenciones realizadas por cada donante dentro de un programa. Es decir, Gedeón es el programa y los proyectos son las intervenciones definidas con sus donantes: KNH, World Renew y Lakarmissionen (LKM).

Conceptos

Gestión de programas: el proceso de búsqueda, solicitud y obtención de fondos para financiar las diferentes intervenciones de la ASJ. Incluye reuniones con potenciales donantes, presentación del trabajo de la ASJ, elaboración y presentación de propuestas de financiamiento, y otras actividades necesarias para asegurar la obtención de fondos.

Planificación: Se formula el proyecto o hipótesis de cambio que se desea ejecutar. La planificación contempla los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para lograr ese cambio deseado. Asimismo, se diseña una ruta a seguir para cumplir con las actividades que contribuirán a dar cumplimiento a los resultados esperados en tiempo y forma.

Monitoreo: Se verifica la ejecución de los recursos, las actividades, los cambios (logros y productos) a alcanzar.

Evaluación: Se valoran los resultados o cambios que se van obteniendo a lo largo de la vida del Programa, a través de los proyectos implementados, y se reflexiona sobre los aprendizajes.

Gestión de fondos: el proceso de búsqueda, solicitud y obtención de fondos para financiar las diferentes intervenciones de la ASJ. Incluye reuniones con potenciales donantes, presentación del trabajo de la ASJ, elaboración y presentación de propuestas de financiamiento, y otras actividades necesarias para asegurar la obtención de fondos.

Segregación de obligaciones y responsabilidades principales

En el marco de la gestión programática, las responsabilidades principales se distribuyen según lo descrito en el siguiente cuadro:

	Responsable Principal	Con apoyo de	Con aprobación de	Informa del resultado final a
Gestión de fondos	Unidad de PME	-Directivos -Coordinadores y equipo técnico de los Programas	-Directivos	-Directivos -Unidad de Administración -Coordinadores de Programas
Planificación	Unidad de PME	Coordinadores y equipo técnico de los Programas	Directivos	-Coordinadores y equipo técnico de Programas -Directivos
Implementación de actividades planificadas	Coordinadores y equipo técnico de los Programas	Unidad de PME	Directivos	-Unidad de PME -Directivos -Consejo de Coordinadores
Ejecución de fondos	Coordinadores de Programas	Unidad de PME	Directivos	-Directivos -Unidad de Administración

Monitoreo	Unidad de PME	-Coordinadores y equipo técnico de los Programas	N/A	-Directivos -Coordinadores y equipo técnico de los Programas
Elaboración de informes	Coordinadores de Programas	Unidad de PME	N/A	Unidad de PME
Revisión de informes	Unidad de PME	N/A	N/A	-Coordinadores de Programas
Comunicación con donantes	Unidad de PME	Coordinadores de Programa	Directivos	-Directivos -Coordinadores de Programas
Evaluación de programas y proyectos	Unidad de PME	Coordinadores y equipo técnico de Programas	Directivos	-Directivos -Coordinadores y equipo técnico de Programas

Comunicación con el personal

A continuación se detalla las categorías principales de información relacionada a la gestión programática, así como el mecanismo utilizado para distribuir la información y los grupos que la reciben, ya sea de manera directa o indirecta:

Tipo de Información	Mecanismo de distribución	Grupos que reciben información directa	Grupos que reciben información de manera indirecta
Lineamientos de los Directivos	-Reuniones -Correo electrónico	-Coordinadora de PME -Coordinadores de Programas	-Oficiales de PME -Equipo técnico de los Programas
Lineamientos de la Unidad de PME	-Reuniones -Correo electrónico	-Coordinadores de Programas -Coordinadores de Unidades	-Equipo técnico de los Programas (cuando proceda) -Equipo técnico de las Unidades (cuando proceda)
Lineamientos técnicos de los donantes	-Reuniones -Correo electrónico	-Coordinadores de los Programas -Directivos	-Equipo técnico de los Programas
Lineamientos financieros de los donantes	-Reuniones -Correo electrónico	-Coordinadora de la Unidad de Administración -Directivos	-Equipo de la Unidad de Administración
Resultados del monitoreo técnico periódico	-Reuniones -Correo electrónico	-Coordinadores de Programas -Equipo técnico de Programas	Ninguno

Resultados del monitoreo financiero periódico	-Reuniones -Correo electrónico	-Coordinadores de los Programas -Coordinadora de la Unidad de Administración -Directivos	-Equipo de la Unidad de Administración
Socialización de nuevos convenios	-Reuniones de socialización de convenios	-Coordinadores de Programas -Equipo técnico de Programas -Equipo administrativo asignado al Programa	Ninguno
Informes mensuales de avances	-Correo electrónico	-Coordinadora de PME -Oficial de PME asignado al Programa	Ninguno
Socialización de Planificación Estratégica	-Reuniones de socialización	-Coordinadores de Programas -Equipo técnico de Programas -Coordinadores de Unidades -Equipo técnico de Unidades	Ninguno
Socialización de POA	-Reuniones de socialización	-Directivos -Coordinadores de Programas -Equipo técnico de Programas	Ninguno
Revisiones presupuestarias	-Documento en físico, firmado por Oficial de PME -Correo electrónico	-Contador General -Coordinador/a de Programa	-Oficial Contable

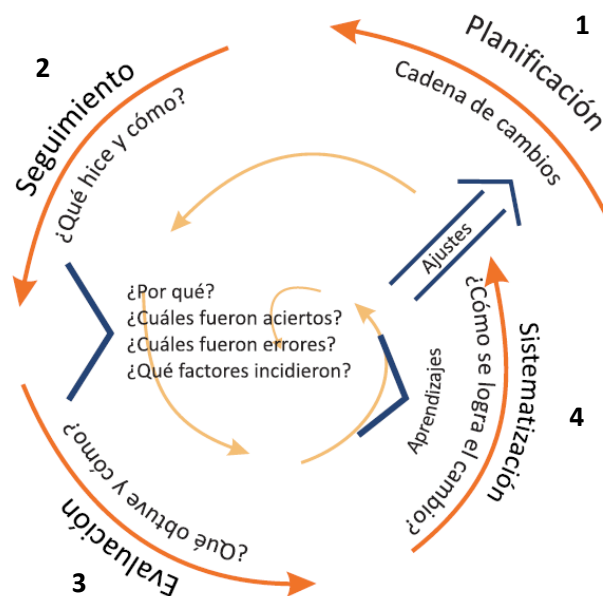
Actualización de Políticas

La Unidad de PME tendrá la responsabilidad de gestionar el nombramiento de un Comité para el seguimiento a la actualización y enmienda de las políticas de ASJ. Esto se hará de forma anual o cuando la organización acepte o adopte una nueva política que contradiga lo descrito en las presentes política. Este Comité será el encargado de, una vez al año, identificar las necesidades de actualización, enmienda o creación de políticas.

La labor de la Unidad de PME consistirá en conformar el Comité (con aprobación de los Directivos de ASJ) e informarle cuáles son las Políticas existentes, el proceso que se ha llevado a cabo para la creación de estas, y cualquier otra información relevante para el desempeño óptimo de su labor.

Metodología de gestión programática de la ASJ

El siguiente gráfico³ presenta de manera integrada los principales procesos liderados por PME en acompañamiento a los Programas:



El uso repetitivo de la metodología de gestión programática conllevará la creación de una cultura organizacional, tal como se establece en la Planeación Estratégica (pilar 3).

Los programas de ASJ deberán seguir la siguiente metodología y lineamientos para su elaboración e implementación:

II. PLANIFICACIÓN

³ Idem.

En esta etapa de la gestión programática se analiza la situación existente que se pretende atender y/o cambiar a fin de crear una visión de la situación deseada. Una vez definido lo anterior, se seleccionan las estrategias que se aplicarán para conseguirlo.

La planificación se realiza a dos niveles: macro o institucional y a nivel de temáticas particulares o programáticas.

Planificación estratégica

Es una planificación a nivel macro-institucional, consiste en un ejercicio de revisión de la misión y visión institucional. Así mismo se formulan o reformulan y establecen objetivos y resultados institucionales de carácter prioritario para un período de tiempo a mediano plazo, los cuales servirán de guía para establecer los objetivos de los programas y proyectos.

La planificación estratégica de la ASJ debe ser renovada cada cinco años, elaborándose un nuevo plan estratégico para los próximos cinco años. La Unidad de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME) es responsable de liderar este proceso, en el cual deben participar, en la medida de lo posible, los Coordinadores de Programas y Unidades, la Junta Directiva de la ASJ y el equipo de PME.

La planificación estratégica incluye un plan de acción que determina las principales actividades, los responsables y el tiempo en las cuales se harán las acciones. El documento que reúne toda esta información se denomina mapa estratégico institucional.⁴

La planificación estratégica se enmarca en 4 áreas estratégicas que aglutinan objetivos estratégicos institucionales:

Sostenibilidad: Implica lo financiero (quiénes y cuántos financiarán, cuál será el monto de financiamiento que se desea alcanzar, qué alianzas se buscarán, qué temáticas se priorizarán y de qué acciones administrativas – operativas (ejemplos: sistematización de metodologías, reingeniería, etc.) se realizarán en búsqueda de alcanzar una sostenibilidad institucional.

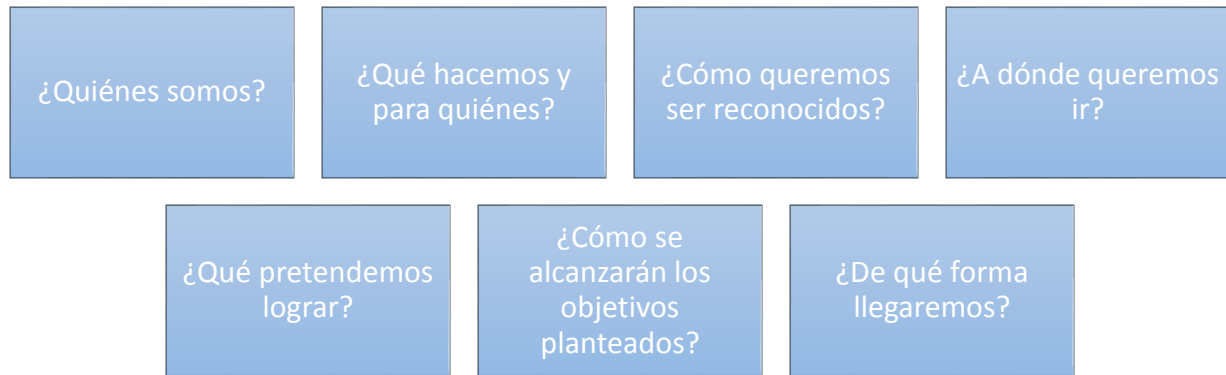
Programas y proyectos: Define el qué se va a hacer para alcanzar la misión y visión institucional. Reflejan el fin último del quehacer de los programas y proyectos. Responde a las siguientes preguntas: ¿A dónde queremos ir?, ¿Qué pretendemos lograr? ¿Cómo se alcanzarán los objetivos planteados?

Estructura de gestión de programas: Aglutina los objetivos que tienen relación con el cómo hacer, los límites y estándares de trabajo de la gestión de los programas. Esta área considera el orden interno del trabajo operativo tal como la estandarización de metodologías, gestión de la información, etc.

⁴ Ver el Mapa Estratégico en el Anexo I.

Estructura administrativa – financiera: Aquí se aglutinan los objetivos estratégicos que tienen relación con la parte administrativa y financiera de la institución.

Al realizar la planificación estratégica debe contestarse las siguientes preguntas⁵:



Asimismo, se realizará un análisis de entorno externo en base a la metodología Acción Sin Daño de forma anual o ante un estado de crisis como ser: elecciones, campañas de desprestigio institucional, golpes de Estado, entre otros.

En términos metodológicos, el enfoque de Acción sin Daño implica las siguientes etapas:

- Analizar, reconocer e identificar el contexto a la luz de las concepciones de bienestar y justicia, junto con las características socioculturales propias del grupo meta de las acciones.
- Identificar las dinámicas de conflicto -sus estructuras, actores y dinámicas y de capacidades locales de paz, es decir, los conectores y los divisores, y que median las relaciones entre pobladores.
- Realizar un análisis de los programas previo a las acciones, a la luz del marco político y ético que las motiva.
- Realizar un análisis durante la acción y posterior a esta, a partir del cruce con el análisis sociocultural y de conflictos. Esto permitirá definir, entre otros, si es necesario rediseñar las acciones para que no causen efectos negativos en las comunidades o procesos acompañados.

La ASJ deberá responder ¿Cómo tratar de adecuar nuestros programas en relación con la dinámica de la conflictividad?

- Especialmente apropiada a nivel de proyectos y programas.

⁵ 2012, UNICEF, Planificación de políticas, programas y proyectos sociales

- Puede llevarse a cabo como un análisis rápido o uno más profundo - No requiere mucho tiempo.
- También captura conflictividad sumergida.
- Brinda un apoyo en analizar riesgos, pero no es el propósito central

Además un Análisis Interno se realizara para revisar la pertinencia de la intervención de ASJ en nuevas áreas o programas, priorización de programas y la capacidad interna a nivel de recurso humano y materiales para poder cumplir con los acuerdos contraídos, esto lo realiza el Presidente de Junta Directiva, Secretario Ejecutivo de Junta Directiva y un Comité liderado por la Coordinadora de PME.

En base a los resultados de los Análisis Externos e Internos se desarrollara un Análisis y Mitigación de Riesgos. Este debe responder:

FACTOR DE RIESGO (Contexto, institucional, programático)	PROBA- BILIDAD 1-10*	IMP- ACTO 1- 10**	VALOR 1- 100***	RESULTADO RIESGOS Costos, Tiempo, Desempeño	Mitigación/Plan de Acción Quien, cuando

*Probabilidad 1-10: Los miembros del comité que realizan el proceso de evaluación definen el nivel de probabilidad de que pueda pasar ese riesgo, siendo 1 poca probabilidad y 10 alta probabilidad.

**Impacto 1-10: Los miembros del comité que realizan el proceso de evaluación definen el nivel de impacto que podría tener ese riesgo, siendo 1 poco impacto y 10 alto impacto.

***Valor 1-100: Es la multiplicación de la Probabilidad e Impacto, es cual dará un valor, siendo 1 poco riesgo y 100 alto riesgo.

Planificación programática

a. Herramientas de Planificación programática

- riesgo estratégico*: Este instrumento sirve de referencia al momento de elaborar un proyecto, ya que todos los programas y proyectos tienen sentido en la medida que aportan al mapa estratégico institucional.
- Árbol de problemas*⁶: identifica el problema que se pretende intervenir, así como sus causas y efectos.

⁶ Ver Anexo III.

- iii. *Árbol de objetivos*⁷: permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez que se han resuelto los problemas. Esta herramienta nos permite transformar del árbol de problemas, las causas (raíces) en medios y los efectos (hojas) en fines, además de guiarnos hacia el análisis de alternativas, llevando los medios a estrategias⁸.
- iv. *Teoría de Cambio del programa*⁹: resume lo que se pretende hacer tomando en cuenta cuáles son supuestos claves, riesgos, efectos e impactos esperados. El proceso de elaboración de teoría de cambio es liderado por PME, con la participación del equipo del programa y la aprobación final de los Directivos. Las teorías de cambio deben ser revisadas al tener una nueva planificación estratégica.
- v. *Plan Operativo Anual*: documento formal que establece los resultados esperados para el año, las actividades que se llevarán a cabo para alcanzar esos resultados, los indicadores medibles para verificar que se han cumplido los resultados, los responsables de realizar las actividades, y los tiempos en que se debe realizar cada una de ellas. También incluye el costo de los grupos de actividades y costos globales por resultado.

b. Plan Operativo Anual

Anualmente se realiza una planificación que orienta los resultados que se esperan lograr por cada Programa y la forma en que se medirá el cumplimiento de esos resultados. Esta se refleja en la herramienta de Plan Operativo Anual (POA).

El POA permite planificar las actividades e insumos requeridos para cumplir con los resultados esperados en el período de un año. Determinando metas e indicadores medibles, los responsables y medios de verificación de los alcances logrados en ese periodo de tiempo.

La metodología que se utiliza para elaborar el POA es la siguiente:

- i. La Coordinación de PME, el Coordinador del Programa y el Oficial de PME correspondiente se reúnen con uno o ambos Directivos, para conocer los lineamientos que se estarán implementando en ese Programa para el siguiente año. En esta reunión, el Coordinador de Programa debe contestar tres preguntas fundamentales:
 - o ¿Qué acciones de la planificación estratégica deben continuar bajo el paraguas del programa?
 - o ¿Qué acciones no se deben continuar y se deben eliminar del programa?
 - o ¿Qué nuevas acciones de la planificación estratégica se deben incluir dentro de las intervenciones del Programa?

En esa misma reunión se identificarán 5 retos que tendrá el programa para el próximo año. Estos retos deben convertirse en indicadores medibles al final del año.

⁷ Ver Anexo 2.

⁸ <https://ingenioempresa.com/arbol-de-objetivos/>

⁹ Ver esquema de la teoría de cambio en Anexo VI

- ii. Con los lineamientos recibidos, el Coordinador de PME y/o el Oficial de PME se reunirán con el Coordinador de Programa para identificar dentro de los 5 retos qué específicamente se le estará evaluando al Programa al finalizar el año.
- iii. Una vez completado, el Coordinador y el Oficial de PME respectivo, el Coordinador de Programa y uno o ambos Directivos revisarán los 5 retos identificados y su forma de medición.
- iv. Una vez aprobados los 5 retos, el oficial de PME se reunirá con el Coordinador del Programa y el equipo técnico¹⁰ para definir de forma conjunta las acciones que se estarán realizando bajo cada reto a fin de dar cumplimiento con lo establecido. Para ello, se definirán indicadores¹¹ de resultados y de proceso.
- v. Durante el proceso de elaboración del POA con los miembros del Programa, el Oficial de PME buscará cuantificar el costo de las actividades en la medida de lo posible. Para cuantificar el costo de las actividades debe sostenerse una reunión con la Coordinación y Asistente Administrativo de los programas. Este presupuesto detallado debe compartirse con el Oficial de PME responsable de presupuestos, el Oficial de Monitoreo del Programa y el equipo técnico del Programa, ya que servirá de base para las ejecuciones del año.
- vi. Una vez terminada la jornada de elaboración del POA con el equipo, el oficial de PME ajustará el formato hasta garantizar que esté completo. Es decir, que se cuente con conceptos armonizados, cronograma de actividades, presupuesto, e indicadores.
- vii. Socialización del POA

c. Indicadores¹²

PME monitoreará el progreso de los indicadores identificados para los programas en el marco del: a) Plan Estratégico; b) 5 retos; c) Compromisos con los donantes.

¹⁰ Se tomará al menos un día para la elaboración del POA con los equipos. En el caso de los programas que tienen intervención en otras zonas geográficas, se definirá un plan de trabajo para cada zona de acuerdo a sus capacidades y recursos. No obstante, siempre se registrarán bajo los 5 retos identificados para el Programa.

¹¹ Indicadores: muestra el avance o retraso en una actividad o resultado.

¹² ONUMUJERES: <http://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>. Ciertas características que se deben de tomar en cuenta cuando se diseñan indicadores es que sean:

- i. Válidos: la medición exacta de un comportamiento, práctica, tarea, que es el producto o resultado esperado de la intervención.
- ii. Confiables: consistentemente medible a lo largo del tiempo, de la misma forma, por diferentes observadores.
- iii. Precisos: definido en términos operacionalmente claros.
- iv. Oportunos: aporta una medida a intervalos relevantes y apropiados en términos de las metas y actividades del programa.
- v. Importantes programáticamente: vinculado al programa o a la consecución de los objetivos del programa.

Los indicadores del Plan Estratégico fueron definidos por los Coordinadores, Miembros de la Junta Directiva y PME. No obstante, se deberán revisar anualmente para determinar si se deben incluir, eliminar o modificar algunos indicadores.

Los indicadores de los 5 retos y compromisos con los donantes deberán ser construidos con el Coordinador y equipo técnico de los programas, aprobados por uno o ambos Directivos.

Los indicadores que se estarán desarrollando para los programas se consideran en los siguientes niveles: indicadores de proceso, indicadores de resultado e indicadores de impacto:

- i. *Indicadores de proceso:* se usan para monitorear la cantidad y clases de actividades.
Algunos ejemplos:
 - Cantidad y clase de servicios prestados
 - Cantidad de personas capacitadas
 - Cantidad y clase de materiales producidos y difundidos
 - Cantidad y porcentaje de clientes mujeres estudiadas
- ii. *Indicadores de resultados:* se usan para evaluar si la actividad alcanzó, o no, los objetivos o resultados propuestos. Se vinculan al cambio que se demuestra que es resultado de las intervenciones del programa a mediano y largo plazo.
Algunos ejemplos:
 - El número de decisiones en el sistema de justicia informal de la comunidad en relación con la violencia contra la mujer, que refleja un enfoque basado en los derechos humanos.
 - Indicadores seleccionados de conocimiento, actitudes y prácticas según se miden en una encuesta
 - La percepción de las sobrevivientes acerca de la calidad y beneficios de los servicios prestados por una organización o institución según son medidos en entrevistas individuales
- iii. *Indicadores de impacto:* miden el efecto a largo plazo de las intervenciones del programa (por ejemplo, la prevalencia de la violencia contra mujeres y niñas en la comunidad x.)

Para asegurarse que los indicadores son adecuados se debe revisar que cumplan con los requisitos de acuerdo a las listas de chequeo siguientes:

LISTA DE CONTROL RÁPIDA PARA REVISAR LOS PRODUCTOS Y LOS INDICADORES DE PRODUCTOS	SI	NO
✓ Los productos y sus indicadores son específicos, medibles, asequibles, realistas y limitados por el tiempo (SMART).		
✓ Se definen los productos como productos o servicios que han sido posibles gracias a los recursos asignados al proyecto.		
✓ El lenguaje usado para describir los productos incluye el sustantivo u objeto que se debe producir, así como el verbo que describe lo que ocurre cuando se completa el producto.		
✓ Se definen los productos como las cosas sobre las que una o más agencias tienen control y de cuya entrega pueden ser consideradas responsables.		
✓ Los productos definidos son necesariamente ingredientes para lograr los efectos.		
✓ Hay indicadores que miden tanto el proceso de elaboración de productos (p.ej. la cantidad que se ha hecho de algo) como la calidad y/o el efecto de lo que se ha producido (p.ej. nivel de uso o satisfacción del usuario con lo que se ha producido).		

d. Presupuesto Anual

LISTA DE CONTROL RÁPIDA PARA REVISAR EFECTOS E INDICADORES DE EFECTOS	SI	NO
✓ Los efectos y sus indicadores son específicos, medibles, asequibles, realistas y limitados por el tiempo (SMART)		
✓ Los efectos delimitan claramente un área de trabajo en la que la agencia y sus asociados pueden tener una influencia significativa.		
✓ Los efectos están formulados de tal forma que transmiten lo que ha cambiado, para quien (si es relevante) y cuando (generalmente, los efectos deberían ser alcanzables en 5 años)		
✓ Los efectos abordan claramente los intereses y preocupaciones de los hombres, las mujeres y los grupos marginados (si es relevante).		
✓ Los efectos abordan cambios en las capacidades institucionales y el comportamiento que deberían llevar a un desarrollo sostenible del país o región.		
✓ Los efectos hablan de cambios en las condiciones y capacidades, no de la entrega de productos y servicios.		
✓ Los efectos tienen indicadores que señalan cómo se medirá el cambio deseado.		
✓ Los indicadores de efectos son medidas de cambio que van más allá de lo que produce o entrega una agencia. Son medidas de cambio en el país o región y no medidas de lo que el proyecto producirá.		
✓ Los efectos y sus indicadores proporcionan una imagen o estampa clara y precisa de cómo sería el futuro, y no son tan generales que podrían cubrir casi cualquier cosa.		

Este suele incluirse en el POA del programa e incorpora todos los costos asociados para llevar a cabo las actividades previstas. Se debe incluir un monto total del costo por objetivo específico del POA.

En el último trimestre del año, los Oficiales de PME elaborarán un presupuesto¹³ base para el año siguiente, para cada Programa de la ASJ. Este incluirá el detalle de los cinco principales rubros del presupuesto:

1. Salarios y beneficios
2. Gastos Operativos
3. Gastos de Seguridad
4. Gastos de PME
5. Gastos Administrativos

El presupuesto es un documento dinámico que sirve de base para conocer las necesidades de financiamiento al momento de elaborar una propuesta de proyecto. Por su dinamismo, este debe estar siempre actualizado y consultado al momento de definir el presupuesto de una nueva propuesta de proyecto, principalmente cuando ocurre cualquiera de las siguientes situaciones:

- Se firma un nuevo convenio con un donante para ese programa.
- Ingresa nuevo personal.
- Se programan nuevas actividades prioritarias para la búsqueda de financiamiento.
- Se solicita y obtiene aprobación del donante para modificaciones al presupuesto aprobado en el convenio.

Los insumos claves para elaborar el presupuesto base del programa son los siguientes:

- Presupuesto base del año anterior.
- Ejecuciones presupuestarias por donante, del año actual, para el Programa. La ejecución del año en curso ayuda a actualizar los valores de gastos operativos, comparándolos con el monto del presupuesto del año anterior y analizando las razones de la variación que podrían ser nuevas actividades implementadas, inflación, reducción de componentes o actividades, etc. Es importante comunicarse con el Coordinador del Programa/Unidad para este análisis y definir si se mantendrá la tendencia del año anterior o si se debe ajustar al año actual. Debido a que el presupuesto se elabora en el último trimestre del año se utiliza la ejecución de 3 trimestres y se proyecta para el cuarto a fin de tener un monto anual para cada línea de gasto. Esta ejecución se obtiene de Quickbooks.
- Presupuestos de convenios aprobados y en vigentes para el período en que se elabora el presupuesto.
- Detalle de gastos que se puede obtener de Quickbooks por programa. Administración con PME definirán una tasa¹⁴ por programa a las cuales los donantes actuales y potenciales

¹³ Se debe tomar en cuenta el Catálogo de Cuentas de ASJ para elaborar el Presupuesto de los diferentes programas y proyectos.

¹⁴ Cada programa obtiene una ponderación de acuerdo al peso que cada uno tiene en el presupuesto. En otras palabras, si un programa cuesta \$150,000 (su presupuesto total anual es de \$150,000) ese valor se divide entre el presupuesto institucional del

deberán aportar para contribuir al pago de gastos institucionales (comunicaciones, vehículos/transporte y otros contratos institucionales).

- Planilla de salarios del personal: este documento es altamente sensitivo por lo que el Oficial de PME deberá tratarlo con la debida confidencialidad y profesionalismo. El Oficial de PME solo puede compartir esta información con el Coordinador de PME, el Coordinador de la Unidad de Administración y en caso de ser necesario, para la elaboración de algún presupuesto o propuesta, con otro Oficial de PME.
La planilla de salarios la elabora y actualiza el Coordinador de la Unidad de Administración. A ella se le debe solicitar la planilla actualizada o en su defecto consultar a los demás oficiales de PME si ellos tienen alguna versión actual de la misma.

- **Salarios y beneficios**

Los salarios y beneficios anuales son provistos por administración para cada empleado. El presupuesto del programa debe proyectar un aumento del 10% para los salarios del personal de planta cada año en las propuestas con los diferentes donantes para tener espacio de maniobra en caso que el empleado reciba un aumento o nivelación.

El cálculo de los beneficios varía para algunos rubros anualmente por lo que es importante consultar antes de iniciar con la Unidad de Administración los valores para pago de seguro médico privado, seguro de vida, etc.

Los salarios y beneficios se calculan en la misma línea para cada empleado. Solamente se separan en presupuestos de proyectos cuando el donante así lo requiera.

En la sección de salarios de las propuestas presentadas a los donantes, se debe incluir el 100% del costo total del personal enlistado a continuación:

- i. Coordinador del Programa
- ii. Asistente del Programa
- iii. Equipo técnico del programa (Oficiales, Facilitadores, etc.)
- iv. Contador asignado al Programa

Si el donante es flexible, incluir los salarios o porcentaje de los salarios de:

- i. Personal informático
- ii. Personal de comunicaciones
- iii. Personal administrativo (aseadora, recepcionista, conserje y motoristas).

Nota: En caso que sea un porcentaje muy pequeño, considerar cargar al menos uno o dos meses completos de salario de este personal de planta, de manera que Administración no tenga que cargar montos demasiados pequeños de carácter mensual.

año para obtener el peso o ponderación que se aplicaría a los gastos administrativos, gastos de PME y gastos de seguridad = $(\$150,000/\$2,200,000) \times 100\%$. El presupuesto institucional contiene también una hoja de cálculo llamada Detalle ADMON que incluye el resumen de todos los gastos institucionales (Administración, seguridad y PME), a partir de ese monto institucional se calcula lo que corresponde a cada programa aplicando el % definido como se explicó previamente a cada subcategoría (PME, Administración y seguridad). Luego ese valor se utiliza para la columna de costo anual del presupuesto del programa.

Si el programa estará contratando nuevo personal en algún momento del año, los beneficios del décimo tercer y décimo cuarto mes se calculan de manera proporcional dividiendo el valor anual (igual al salario mensual) entre 12 meses y multiplicando por el número de meses que laboraría en el año. El décimo cuarto mes se calcula para un año de julio-junio, el aguinaldo o décimo tercer mes se calcula para enero-diciembre en caso de que sea proporcional.

- **Gastos operativos**

Las líneas de gastos operativos están ya definidas en el presupuesto base del programa del año anterior.

Es de suma importancia que se uniforme el nombre de las líneas presupuestarias con el Catálogo de Cuentas (líneas presupuestarias que se utilizan en el sistema contable institucional) y en consulta con el equipo técnico del proyecto, quienes harán uso de las mismas. Por ello, al elaborar el presupuesto de una nueva propuesta de proyecto se deben usar en la medida de lo posible las mismas líneas presupuestarias del presupuesto de programa. Este presupuesto debe ser validado con el coordinador del programa, asistente del programa y oficial de PME para validar los costos asignados.

Los montos o costos anuales para cada línea se revisan comparando el presupuesto de la línea del año anterior con la ejecución del año actual. Esta comparación deberá discutirse con el Coordinador o personal técnico del Programa para validar el monto a utilizar (si se incrementa o disminuye) considerando aspectos como: nuevas actividades, aumento de los costos, reducción de componentes, etc.

En gastos operativos deberán incluirse siempre los costos del programa que maneja administración como ser comunicaciones (teléfono fijo, celular e internet) y gastos asociados al transporte (matrícula, seguro, mantenimiento, combustible, etc.). Administración tiene definido un monto asignado por empleado de los equipos técnicos para el uso del celular, y puede distribuir el valor de la factura institucional de teléfono fijo e internet.

Los costos de planificación, monitoreo y evaluación (PME) y de seguridad se incluyen al final de esta sección. Estos valores se obtienen del presupuesto institucional usando el porcentaje o peso que corresponde a cada Programa y aplicándolo al subtotal de la categoría de PME y de seguridad de la hoja de cálculo llamada Presupuesto Institucional. Los costos de PME deben incluir los salarios del personal de PME, capacitaciones, talleres, reuniones de trabajo, consultorías, y debería estar considerado en la hoja de Presupuesto Institucional.

En esta sección deben incluirse los contratos institucionales que estén vigentes. Actualmente se cuenta con los servicios de:

- i. Elaboración de material audiovisual
- ii. Servicio de monitoreo de medios

- iii. Redes sociales
- iv. Hosting de información

El presupuesto de los programas que hacen uso de estos servicios deberá incluir un porcentaje de este contrato anual. Este valor deberá obtenerse de la Unidad de Administración, además del monto del contrato por año se debe definir entre qué programas se distribuye el costo para asegurar que todos manejen la misma información.

Nota: Se debe confirmar con la Unidad de Administración si no existen contratos institucionales adicionales que se deben incluir dentro de los presupuestos.

Si el presupuesto del año anterior del programa no incluye la línea de fortalecimiento de capacidades del equipo técnico, es importante agregarla para que el equipo reciba al menos una capacitación al año. El costo se define con el Coordinador del Programa, analizando las opciones que serían de su interés o según el plan de capacitaciones que estará implementando Talento Humano.

Los costos operativos se aumentan en un 10% cada año considerando la inflación.

Se incluyen los honorarios del coordinador de investigaciones o de incidencia en caso de que ellos no cuenten con contrato como empleado o personal de pkitslanta.

- **Gastos administrativos**

El porcentaje de gastos administrativos que se debe incluir en cada presupuesto es del 10%. Este porcentaje se aplica a la suma del total de salarios administrativos y gastos administrativos, dos subcategorías de la hoja de cálculo llamada Presupuesto Institucional. Es importante incluir en cada presupuesto una columna para llevar seguimiento de las fluctuaciones en las tasas de cambios, para los casos en que los presupuestos son en euros, coronas danesas, coronas suecas, etc.

- **Columnas de donantes**

Las columnas de donantes y de AJS-US se llenan usando el presupuesto aprobado del convenio firmado con cada donante. Si el presupuesto aprobado se ejecuta desde el año anterior, se puede presupuestar para el siguiente año en base al disponible, o hacer una distribución lineal sobre una base mensual (dividir el presupuesto en montos por mes y multiplicarlo por el número de meses que estaría cubriendo ese donante en el período del presupuesto que se elabora; por supuesto esto no aplica para actividades que solo se realizan una vez, en ese caso el presupuesto para esa actividad se ubica en el período/año al que corresponde). El total de la columna de cada donante deberá coincidir con el monto total de la contribución del donante o con el disponible para el año del presupuesto.

e. Elaboración de Propuestas

Es el plan de acción de la estructura técnica de programas, en este marco se diseñan programas y proyectos para resolver los problemas con los que se enfrentan los beneficiarios¹⁵.

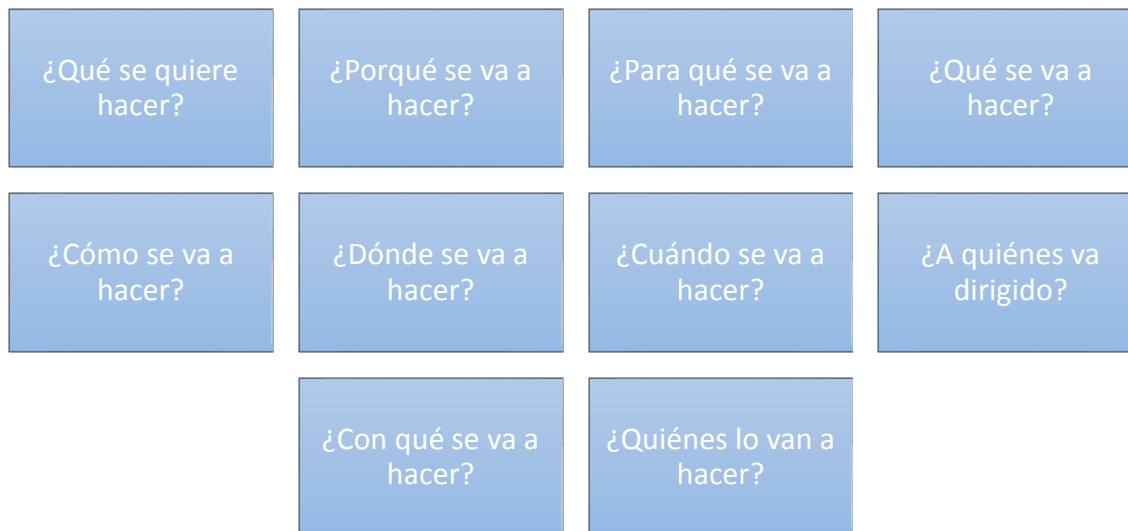
Para llevar a cabo esto, se debe tener:

1. Nuevo programa o proyecto: Un diagnóstico o línea base de la realidad de la problemática que se desea atender.

2. Ampliación de un proyecto existente: Una evaluación previa del proyecto que se quiere ampliar (en temporalidad o alcance) y del programa en el cual se inserta, para determinar si la planificación programática tiene sentido con la nueva propuesta.

Sí los requisitos anteriores son aprobados, la Coordinación y el Oficial de PME correspondiente se reunirán con uno o ambos Directivos de ASJ, el o los Coordinadores de Programas respectivos, beneficiarios, socios, entre otros, para determinar las líneas de acción generales/objetivos de la intervención sobre la problemática que se pretende atender.

Para crear un programa/proyecto nuevo se debe contestar las siguientes preguntas¹⁶:



¹⁵ 2005, CEPAL; NACIONES UNIDAS.

¹⁶ <http://www.eumed.net>

III. Gestión de Fondos

Identificación de Fuentes de Financiamiento

La unidad de PME es la responsable de gestionar el financiamiento para los Programas e intervenciones de la ASJ, mediante donantes locales y donantes internacionales. Lo anterior se logra ya sea por medio de la presentación de propuestas de proyectos o mediante donaciones directas.

- Los **donantes locales** se componen de organizaciones, empresas, iglesias, o personas naturales que realizan donaciones de procedencia local tanto en especie como monetarias.
- Los **donantes internacionales** se componen de organismos multilaterales, actores no estatales, empresas, iglesias, o personas naturales que realizan donaciones de procedencia internacional tanto en especie o monetarias para ASJ.

Asimismo, existen dos tipos principales de financiación a considerar:

- **Fondos Restringidos**
Estos fondos están sujetos a las especificaciones establecidas en una propuesta aprobada por el donante. El donante establece la forma en que desea que se utilicen sus fondos (descritas en un convenio/acuerdo, propuesta y presupuesto). Estos fondos sólo pueden ser utilizados para los fines para los cuales fueron aprobados.
- **Fondos no restringidos**
Son donaciones que están disponibles para ser utilizadas por la organización de manera flexible. Estos fondos se ejecutan conforme a las necesidades de ASJ.

Criterios de Selección de Donantes

- Como imperativo institucional, la ASJ no puede recibir donaciones en especie o monetarias provenientes del Estado de Honduras.
- Se priorizará la diversificación de la cartera de donantes para evitar que un solo país o fuente de financiamiento provea más del 50% del total de los fondos de ASJ.
- No se gestionarán fondos de más de una fuente, para una misma actividad o intervención (doble financiamiento).
- Los intereses del donante deben ser congruentes con los objetivos estratégicos de ASJ.

Contacto con Donantes

Una de las habilidades clave para la gestión de fondos es la comunicación efectiva, por lo que es importante que el equipo de PME establezca una buena y estrecha relación con los donantes. Para lograr lo anterior, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Mantener una base de datos de donantes actualizada.
- Mantener una comunicación fluida con los donantes mediante informes, boletines, reuniones informativas, invitaciones a eventos de ASJ, etc.
- No deben pasar más de dos días hábiles sin haber contestado los mensajes, correos, o cualquier otra solicitud de los donantes.
- Toda visita de donantes, previo a firma del convenio, será organizada por PME. En esta visita se le compartirá al donante una visión estratégica de la organización, así como reuniones y visitas de campo (siempre que sea posible) relativas al Programa de su interés.
- Toda comunicación debe quedar registrada en la “Bitácora de Comunicación”, utilizando el formato siguiente:

Fecha	Medio (Correo, llamada, nota)	Resumen de la comunicación

- Toda misión de donantes previo a firma del convenio, será organizada por PME. El cual le compartirá una visión estratégica de la organización.

Evaluación a Donantes

La Unidad de PME liderará una evaluación a donantes que tiene el propósito de analizar el costo/beneficio de la relación con cada uno de los donantes. Esto significa que se tomarán en cuenta aspectos como: ¿qué tanto apoyo técnico y/o financiero provee el donante? ¿Qué tan flexible es? ¿Qué tan complicados o trabajosos son los formatos de ese donante? ¿Qué tanto trabajo administrativo genera el donante?, etc. De esa manera, se organizarán los donantes por categorías, para realizar la valoración de costo/beneficio y poder tomar las medidas necesarias ante donantes que representen un costo alto a la organización, en términos de recurso humano y tiempo invertido.

Esta evaluación se realizará al cierre del proyecto, e incluirá las valoraciones del Oficial de PME y Coordinador/a de PME, Coordinador de Programa, Oficial Contable y Coordinador/a de Administración. En base a los resultados de la evaluación, los donantes se categorizarán de la siguiente manera:

Categoría A: donantes calificados de 0-49.

Donantes flexibles, que mantienen una comunicación fluida, comparten los intereses de ASJ, y brindan apoyo económico constante.

Categoría B: donantes calificados de 50-79.

Donantes flexibles, que mantienen una comunicación fluida, comparten los intereses de ASJ, y brindan apoyo económico irregular.

Categoría C: donantes calificados de 80-100.

Donantes inflexibles, poca comunicación, y brindan apoyo económico irregular o poco. Se requiere invertir más recurso humano y/o tiempo.

Propuestas

Una vez que se dispone de las herramientas de planificación de los programas, el oficial de PME analizará las disponibilidades de recursos humanos, materiales y financieros existentes con los Coordinadores, así como, las necesidades de financiamiento de recursos y acciones operativas en el corto, mediano y largo plazo.

a. Elaboración de Propuestas Técnicas y Financieras

PME elabora propuestas de financiamientos a donantes¹⁷ actuales o potenciales. La ruta a seguir por el oficial de PME es el siguiente:

- i. Asegurar que las necesidades identificadas estén enmarcadas dentro de los objetivos y resultados esperados del Programa y la Planificación Estratégica de ASJ.
- ii. Analizar la base de datos de los donantes que maneja PME para identificar quiénes podrían financiar la propuesta en el corto, mediano y largo plazo.
- iii. Coordinar reuniones, talleres o misiones con donantes en la etapa de elaboración de propuestas con el fin de identificar los intereses compartidos.
- iv. Presentar propuestas de donantes identificados a Coordinador de PME y Coordinadores de Programas con un breve análisis que incluya: áreas de interés del donante, fechas de entrega de propuestas, formatos, montos, tiempos, entre otros, para obtener su retroalimentación.
- v. Definir un cronograma de trabajo con los Coordinadores de Programas y Equipos técnicos para elaborar la propuesta del proyecto para el donante identificado.
- vi. Presentar la propuesta técnica¹⁸ y financiera en calidad de borrador a los Coordinadores del Programa, Coordinador de PME y Directivos para su revisión y aprobación.
- vii. Remitir la propuesta técnica y financiera aprobada al donante para su consideración.
- viii. Dar seguimiento con el donante su proceso de aprobación de la propuesta enviada.
- ix. Remitir cualquier información adicional o subsanación solicitada, una vez que los Coordinadores de Programa, Coordinador de PME y/o Directivos los han aprobado.

En caso que un donante potencial busque de forma proactiva crear una alianza con ASJ y contacta a un Coordinador y/o técnico, el procedimiento a seguir sería el siguiente:

¹⁷ Los donantes pueden ser: a) Bilaterales (Países), b) Multilaterales (Organización supranacional compuesto por varios países – Naciones Unidas, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, etc), c) Fundaciones Internacionales que proporcionan subvenciones a organizaciones sociales, d) Individuales (personas que brindan donaciones a ASJ sin intermediario y pueden ser nacionales e internacionales), y Empresariales (empresas que brindan una donación a ASJ en especie o recursos financieros sin intermediario y pueden ser nacionales e internacionales).

¹⁸ Para elaborar las propuestas técnicas, el oficial de PME tendrá acceso en el servidor M (acceso restringido para PME) donde encontrará información del donante, información y datos del sector o tema que se incluirán dentro de la propuesta para crear la sección de antecedentes, documentos de proyectos y presupuestos del programa con otros donantes, entre otros.

- x. Informar a PME (Coordinación y Oficial de su programa) el interés del donante en crear una alianza con la organización.
- xi. El oficial de PME realizará una investigación de fuentes secundarias (página web, google search, etc) del donante potencial para contar con información del donante.
- xii. El Coordinador contactado por el donante concertará una cita con el donante donde participaría con el Coordinador y oficial de PME.
- xiii. En esta reunión inicial, se retomarían elementos como: tipo de apoyo o alianza que desea crear el donante con ASJ, área específica o tema que desea apoyar, tiempos, montos y tipo de propuesta que se debe presentar.
- xiv. Con los hallazgos de la reunión, la Coordinadora de PME y el Coordinador de Programa, se reúnen con uno o ambos Directivos para presentarle la posible alianza y conocer los lineamientos que ASJ estaría adoptando en caso de aprobarse dicho asocio.
- xv. La Coordinación de PME retomaría el contacto con el donante con el propósito de plantearle la posición de ASJ y acordar la ruta a seguir.
- xvi. El Oficial de PME del programa realizaría las siguientes actividades:
 - i. Elaborar la propuesta a presentar al donante con insumos del Coordinador y equipo técnico.
 - ii. Presentar la propuesta técnica y financiera en calidad de borrador a los Coordinadores del Programa, Coordinador de PME y Directivos para su revisión y aprobación.
 - iii. Remitir la propuesta técnica y financiera aprobada al donante para su consideración.
 - iv. Dar seguimiento con el donante su proceso de aprobación de la propuesta enviada.
 - v. Remitir cualquier información adicional o subsanación solicitada, una vez que los Coordinadores de Programa, Coordinador de PME y/o Directivos los han aprobado.

La formulación de propuestas de proyectos requiere la elaboración de un presupuesto del proyecto dentro del marco de los programas de la ASJ. Por lo anterior, el presupuesto del proyecto se elabora en base a las necesidades ya definidas en el presupuesto base del programa y que se muestran claramente en la columna “Por gestionar”. De esta manera se da prioridad a los gastos actuales ya definidos en el presupuesto del programa y solamente se agregan nuevas líneas si el monto de la propuesta lo permite o es un requerimiento del donante, previo consentimiento de la Junta Directiva ASJ.

Los presupuestos de proyectos deberán usar las mismas líneas presupuestarias del presupuesto de programa en base al Catálogo Contable. Esto permite mantener la uniformidad con el sistema contable y presupuestos generales, facilita la comprensión de la línea por todos los involucrados (personal técnico, personal administrativo y de PME) y evita crear presupuestos complejos con varias líneas asociadas a un mismo gasto.

Pasos para la elaboración de un presupuesto de proyecto para presentación a un donante:

- **Salarios**

Los costos de salarios son la prioridad al estimar el presupuesto de un proyecto ya que la meta es tratar de incluir los salarios no cubiertos por los demás donantes del programa. Solamente se incluye nuevo personal si se ha cubierto la necesidad actual o costos del personal actual. Si las bases de la convocatoria o instrucciones del donante lo permiten, es preferible asignar el costo total del personal del proyecto en lugar de asignar porcentajes que hacen más complicado el trabajo administrativo a la hora de ejecutar los fondos. Sin embargo, en la práctica se usa mucho el uso de % para el personal técnico, por ejemplo 30% del tiempo de un empleado se carga al proyecto.

Asimismo, en esta sección el cálculo de los salarios deberá incluir el costo de los beneficios otorgados a cada empleado según la planilla elaborada por la Unidad de Administración o por la plataforma digital, el módulo de Planilla.

Para definir los valores unitarios de cada empleado, solicitado en muchos formatos de presupuestos, se utiliza el mismo cuadro de cálculo de salarios de la sección de Presupuesto base de programas, así como el % de aumento por año y otros criterios.

Se debe evitar mover gastos de personal a la línea de gastos operativos y viceversa, ya que ello conlleva requerimientos administrativos y contractuales que no podrán ser respaldados con la debida documentación de soporte ante el donante y/o auditoría externa, lo que resulta en cuestionamientos al cumplimiento de los requerimientos del convenio y respeto al presupuesto aprobado.

- **Costos operativos**

Al igual que con los salarios, al estimar los costos operativos se da prioridad a aquellas líneas no cubiertas en el presupuesto global, las que están claramente identificadas en la columna “Por gestionar”. Una vez cubierta la necesidad actual se pueden agregar nuevas actividades dentro de los lineamientos definidos en la reunión con los directivos y coordinador del programa para la propuesta. Al agregar nuevas actividades se deberá siempre considerar el impacto de las mismas: son de carácter temporal o permanente. Si son permanentes, serán sostenibles financieramente en los próximos años o se requiere buscar nuevo financiamiento.

Los costos de nuevas actividades deberán definirse con el equipo técnico, estimando en base a su experiencia o realizando cotizaciones si es un gasto del cual no se tiene conocimiento previo.

El equipo de PME cuenta con un centro de costos (hoja de cálculo) en la carpeta M, que contiene valores para actividades de rutina en la organización, como ser capacitaciones, eventos, gastos de viaje, impresiones, etc. Se puede consultar este archivo elaborado en el último trimestre del 2013 (se debe actualizar). PME deberá tratar de actualizar esta herramienta cada año para poder hacer uso de ella en la elaboración de propuestas.

Los costos de algunas actividades varían también de acuerdo a la zona o ciudad en donde se realizan, por ello es importante usar como base el centro de costos al mismo tiempo que se validan los valores con el personal de campo, quien maneja los costos de actividades por zona.

Es importante tomar en cuenta que, para los presupuestos que se extienden al año o años siguientes, se debe calcular un 10% de incremento por año, para todos los rubros.

El presupuesto puede incluir las siguientes líneas (utilizar el catálogo contable):

- **Consultorías**

Los costos de consultoría se calculan consultando con el coordinador de investigaciones y el Coordinador de programa responsable de la misma, para tener una idea promedio del costo de una consultoría. El valor de la consultoría dependerá del alcance de la misma.

Los costos operativos deberán incluir las líneas de coordinador de investigaciones o incidencia en caso de que ellos cuenten con contrato como consultores y no como empleado de planta. La necesidad para esta línea se define en la columna “Por gestionar”.

- **PME y Seguridad**

Esta sección incluye también los gastos de planificación monitoreo y evaluación (PME) y de seguridad. A PME se le asigna el **5%** y a Seguridad el **6%** del presupuesto total del proyecto.

En caso que el donante no apruebe el porcentaje designado por ASJ, estos costos deberán ser distribuidos dentro del presupuesto en las líneas de salarios y gastos operativos, pero siempre designándolos para las unidades de apoyo.

- **Gastos administrativos**

Los gastos administrativos deberán representar el **10%** del presupuesto total del proyecto.

Nota: Recomendación general

Una recomendación a la hora de elaborar presupuestos de proyectos es crear hojas de cálculo con el registro o detalle de los cálculos para una mejor comprensión y explicación a los involucrados, así como en el caso de requerir hacer modificaciones al presupuesto. Esto es de mucha ayuda en particular para gastos de viaje que incluye alimentación, hospedaje, número de personas viajando, etc. Así como eventos o capacitaciones que incluyen número de personas, costo de merienda, número de eventos, etc.; de igual manera los costos de impresión o publicación requieren a veces este nivel de detalle para asegurar un buen cálculo. Este detalle es para uso interno, solamente se comparte con el donante si él así lo solicita. También es de mucha utilidad registrar en un archivo Word o en la misma hoja de cálculo notas sobre la agrupación de costos o cálculo de los costos, Ej. A quién estábamos considerando, qué lugares se incluyen en los cálculos, etc.

- **Contraparte**

El cálculo de la contraparte debe ser verificable y por lo general incluye el aporte de otros donantes que ya están asegurados. No se incluyen los proyectos en gestión sino solo convenios firmados. En la medida de lo posible tratamos como institución no comprometer lo que aporta AJS-US porque son fondos flexibles que podrían en determinado momento usarse para otro fin.

Siempre la contraparte deberá definirse en coordinación con administración ya que ellos serán los responsables directos de evidenciar la ejecución de la contraparte y presentar la documentación de respaldo a los donantes.

- b. **Propuestas Aprobadas: Planificación para la Puesta en Marcha del Proyecto**

Una vez que el Donante apruebe financiar la propuesta sometida, PME recibirá el formato de Convenio que se suscribirá entre las partes. Este Convenio será remitido a la Asesoría Legal de ASJ para su revisión. En caso de tener comentarios, estos se remitirán al donante para su revisión y el oficial de PME dará seguimiento hasta que se obtenga una aprobación del Convenio por ambas partes.

Una vez aprobado el Convenio, el Oficial de PME procederá de la siguiente forma:

- 1) Conseguir inmediatamente las firmas de ambas partes (Donante y Representante Legal de ASJ).
- 2) Se enviará un original al donante y el otro original se entregará a la Coordinación de la Administración, dejando copia en el archivo de PME y Contador General.
- 3) Los proyectos serán clasificados por el nombre del donante y el nombre del programa o unidad, el cual están financiando.
- 4) Se actualizará la Matriz de Donantes Activos de la ASJ.
- 5) Asimismo, se le entregará al Contador General copia impresa de los siguientes documentos para que firme de recibido y lo ingrese a Quickbooks:
 - 3.1 Presupuesto aprobado.
 - 3.2 Flujo de efectivo
 - 3.3 Plan de desembolso
- 6) El oficial de PME será responsable de escanear el Convenio y documentación del proyecto aprobado por el donante para entregarle copia en físico y digital al Coordinador del Programa de manera que se pueda incluir dentro de los Kit de Herramientas y Recursos de PME para la Gestión de Proyectos.
- 7) El oficial de PME facilitará una copia digital al asistente de programa, contador responsable y auditoría interna.
- 8) En un período máximo de dos semanas después de firmado el Convenio, el oficial de PME realizará una socialización del Convenio con el Coordinador y equipo del Programa, Contador y otro personal de planta incluido dentro de la propuesta que tenga alguna responsabilidad directa de ejecución a fin de que conozcan el alcance de la propuesta, tiempos, restricciones,

fechas de entrega de informes narrativos/financieros y presupuesto. Se compartirá una presentación de PowerPoint con los principales temas de interés que se deben rescatar del Convenio en versión español.

c. Recepción de fondos

Para cada desembolso del donante, Contabilidad enviará a PME un formato que incluiría lo siguiente: Nombre del Proyecto, Duración del Convenio, Número de Desembolso, Cantidad solicitada, Fecha que se recibió el desembolso, Cantidad Recibida en US\$, Cantidad Recibida en Lempiras y Comisiones bancarias. El Oficial de PME luego enviaría el formato al donante para sus archivos. Este mismo formato y procedimiento se utilizaría cada vez que el donante realice un desembolso.

Administración enviara a PME la ejecución presupuestaria de forma quincenal, asimismo, notificara con anticipación la necesidad de fondos para solicitar los desembolsos.

d. Revisión de Presupuesto y/o Propuesta

Cualquier modificación realizada a la propuesta y/o presupuesto, debe ser notificada por escrito inmediatamente al equipo involucrado. El oficial de PME debe llevar un registro de la documentación aprobada y sus revisiones. Asimismo, se debe actualizar el Kit de Herramientas y Recursos de PME para la Gestión de Proyectos, respectivo.

Informes técnicos y financieros

Donantes Internacionales

Debido a que en la mayoría de los casos, los donantes internacionales solicitan, como parte del acuerdo, el envío periódico de informes técnicos y financieros, la Unidad de PME debe asegurar que estos cumplan con la calidad esperada por el donante y por ASJ.

El Programa (equipo técnico) elabora los informes técnicos y financieros de acuerdo a las especificaciones del formato del donante. Si el donante no cuenta con un formato, se utilizará el formato general de ASJ¹⁹. Los informes serán revisados por la Unidad de PME según se explica a continuación. En primer lugar, será revisado por el Oficial de PME (Financiero) para comparar la congruencia de la información narrativa con la financiera y con el presupuesto aprobado por el donante. Esta etapa no debe durar más de 2 días. Sucesivamente, el informe narrativo será revisado por el Oficial de PME (Monitoreo) para corroborar que el informe está completo y es de calidad, en lo relativo a la parte técnica; esta etapa no debe durar más de 3 días. De tener comentarios, el Oficial de PME lo revisará con el equipo técnico hasta obtener una versión final del documento. La versión final del informe será enviada al Oficial de PME (Gestión de Fondos) para ser enviado al donante correspondiente.

Donantes Locales

¹⁹ Formato de Informe Técnico y Financiero de ASJ

Aunque por lo general los donantes locales no solicitan informes, la ASJ considera una buena práctica informarles sobre los logros de la organización, a los cuales ellos contribuyen con sus donaciones.

En ese sentido, se ha clasificado el tipo de informe según la cantidad de la donación, como sigue:

Cantidad de la Donación	Tipo de Informe	Frecuencia
\$1-\$1,000	Boletín informativo Carta de agradecimiento	Mensual
\$ 1,000 +	Informe de avances/logros del Programa(s) de su interés	Mensual

Encuestas a donantes

Una vez al año PME conducirá la realización de una encuesta a los donantes actuales o los que se haya tenido durante ese año, para conocer su percepción sobre la ejecución del convenio con ellos y en general sobre el desempeño e impacto de ASJ. El propósito de esta encuesta es tener la retroalimentación de parte de los donantes, que ayude a la organización a mejorar en los diferentes aspectos tratados.

Donaciones a terceros

En algunos casos se otorgan sub-donaciones a organizaciones que contribuyen a lograr los objetivos de los Programas de la ASJ, especialmente para los casos de las alianzas como la Alianza por la Paz y la Justicia y Transformemos Honduras.

Todas las sub-donaciones otorgadas a terceros (otras ONG) serán manejadas según la política de Donaciones a Terceros de ASJ, en todos los aspectos.

Sostenibilidad Financiera

Se realizarán análisis prospectivos de la gestión financiera en un periodo de al menos 3 años de manera que la organización pueda conocer la disposición de fondos que tiene en ese periodo y las necesidades de financiamiento por eso programa.

Para ello se desarrolla una clasificación de 3 niveles de categorías de fondos:

- Probabilidad Alta: fondos que ya están comprometidos y suscritos bajo un convenio con un donante.
- Probabilidad Media: fondos gestionados con donantes, con alta probabilidad de firma de convenio pero no se ha socializado por escrito. Para ello debe existir intercambio de correos, notas, reuniones donde se han establecido acuerdos.
- Probabilidad Baja: Fondos aplicados a donantes en convocatorias abiertas de forma online.

Las propuestas deben ser elaboradas al menos 12 meses antes para cubrir las necesidades del programa. Esto incluye nuevas propuestas o renovación de los convenios suscritos.

IV. MONITOREO

¿Qué es el monitoreo?

La Unidad de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME) es la responsable de dar un seguimiento al trabajo **técnico y financiero** de los Programas/Unidades de la organización.

El monitoreo consiste en realizar una revisión continua del avance de los Programas/Unidades y Proyectos en los niveles de actividades (grado de ejecución), resultados (nivel de logro) y productos (calidad).

El monitoreo también permite identificar las medidas correctivas necesarias para prevenir riesgos potenciales, y corregir efectos no deseados, ineficiencias e ineficacias de las acciones.

El seguimiento que PME realiza es a los aspectos técnicos y financieros de la ejecución de los Programas, Proyectos y Unidades.

¿Para qué se realiza monitoreo?

El monitoreo sirve para:

- a. Observar y analizar la situación actual para optimizar procesos, resultados e impactos.
- b. Identificar los problemas y encontrar soluciones programáticas.
- c. Descubrir tendencias y patrones.
- d. Dar seguimiento a la gestión operativa y estratégica (mantener las actividades del proyecto según la fecha prevista.)
- e. Controlar la ejecución
- f. Medir el avance respecto a los resultados/ productos esperados.
- g. Tomar decisiones acerca de recursos humanos, financieros y materiales.
- h. Crear lineamientos de los objetivos y metas de cada Unidad/Programa, para ser ejecutados dentro del plan operativo de la organización.
- i. Garantizar un proceso efectivo y confiable en la planificación de resultados y/o impactos, mediante el correcto seguimiento de las metas establecidas en las diferentes unidades/programas.

¿Cómo se lleva a cabo el monitoreo?

Hay diversas maneras de realizar el seguimiento de los Programas, las que se utilizan principalmente en ASJ son las siguientes:

- a. Reuniones de monitoreo con Coordinadores de Programa, equipo técnico y/o Directivos.
- b. Observación (visitas de campo), análisis y elaboración de sugerencias de la gestión operativa y estratégica.
- c. Revisión de las ejecuciones presupuestarias.
- d. Revisión de medios de verificación mediante la elección de una muestra al azar por el Oficial de PME (incluyendo reportes generados por la plataforma tecnológica).



a. Monitoreo Técnico

A continuación se detallan las diferentes herramientas y mecanismos que los Oficiales de PME deben implementar para efectuar un adecuado monitoreo y seguimiento técnico de los Programas y proyectos de la ASJ.

• Mecanismos

i. Reuniones de Monitoreo

A continuación se detallan los tipos de reuniones de monitoreo y cada cuánto se deben llevar a cabo:

Tipo de Reunión	Periodicidad
Programa/Unidad y PME	Mensual
Directivos, Coordinador de Programa y PME	Bimensual
Directivos, Equipo técnico y PME	Cada 4 meses
Combos (temáticos y de donantes): Directivos, Coordinadores y PME	Cada 3 meses

PME ofrecerá la calendarización de los monitoreos con al menos 15 días de anticipación. Los monitoreos se realizarán en la fecha concertada esté presente un Directivo o no. En caso que se requiera recalendarizar a solicitud de algún Directivo o por causas de fuerza mayor, entonces se dará prioridad para realizarlo dentro de los próximos diez días hábiles.

ii. Visitas de Campo

Como parte del monitoreo, los oficiales de PME deberán realizar visitas de campo a determinadas actividades del programa y unidades para:

- Conocer más de cerca el trabajo realizado
- Brindar recomendaciones en caso de ser necesario para lograr una mayor complementariedad con otros programas e intervenciones que actualmente realiza ASJ
- Brindar alertas sobre políticas o procedimientos que se no se estén cumpliendo en el trabajo de campo.

El oficial de PME deberá completar un breve formato que resuma los hallazgos de las evaluaciones realizadas con medios de verificación y con las visitas de campo. Esto se compartirá con el Coordinador de Programa/Unidad de manera que le permita adoptar las medidas que considere necesarias para fortalecer su Programa/Unidad e intervenciones.

A continuación se detallan las herramientas con las que cuenta la Unidad de PME para llevar a cabo el monitoreo técnico de los Programas/Unidades y proyectos.

- **Herramientas**

- i. Plan Operativo Anual (POA)*

Cada Oficial de PME deberá realizar un seguimiento mensual para verificar si las actividades plasmadas en el Plan Operativo Anual de cada Programa/Unidad se están cumpliendo en tiempo y forma. En caso de haber rezagos o dificultades en la ejecución de las actividades planificadas, el Oficial de PME deberá brindar apoyo al Coordinador de Programa para crear un plan alternativo, y asimismo deberá considerar si es necesario actualizar o adaptar el POA.

Asimismo, el Oficial de PME deberá realizar un análisis, en base a indicadores, para determinar si se están alcanzando los resultados esperados para el año.

- ii. Plan de Monitoreo²⁰*

Cada Oficial de PME es responsable de elaborar, de forma consensuada con el Coordinador de Programa/Unidad, un Plan de Monitoreo, el cual detalla de manera específica cómo se medirá el cumplimiento de indicadores a los diferentes niveles (estratégico y operativo).

La información que se introducirá en las columnas a, b y c del formato anexo provendrá de los planes operativos anuales de los Programas/Unidades. El resto de la información deberá ser consensuada con el Coordinador para obtenerla de forma oportuna a través de los informes que PME recibirá de carácter mensual.

- iii. Informes mensuales de Monitoreo*

El Oficial de PME proporcionará al Coordinador de Programa el formato de informe mensual de monitoreo (se incluirá en el Kit de Programa). El Coordinador de Programa tiene la responsabilidad de enviar el informe mensual al Oficial de PME correspondiente a más tardar el primer lunes de cada mes.

En caso que el monitoreo se realice los primeros 15 días del mes entonces el informe presentará los datos del mes anterior. No obstante, si el monitoreo se realiza en la segunda quincena del mes entonces el informe deberá ser actualizado al menos dos días antes de la fecha que se realice el monitoreo.

²⁰ Ver formato de Plan de Monitoreo en Anexo IX

El Oficial de PME revisará que el informe mensual de monitoreo contenga todos los puntos solicitados en el formato; en caso contrario, podrá solicitar al Coordinador de Programa que amplíe o explique la información contenida en el informe.

El oficial de PME seleccionará una muestra de indicadores para verificar sus medios de comprobación²¹. Todo indicador o información que presente el Coordinador dentro del Informe Mensual deberá tener documentación de respaldo para que el Oficial de PME pueda constatar que sí se llevó a cabo la actividad. En ese sentido, el oficial de PME solicitará al Coordinador o en su defecto al equipo técnico, los medios de verificación que sustentan los indicadores de la muestra seleccionada al azar. En caso que resulten hallazgos o necesidades de subsanación, el Coordinador procederá a realizar los mismos o asignar a alguien para que los realice.

Esta información y demás textos realizados en el programa (investigaciones, diagnósticos, propuestas técnicas, metodologías, entre otros) podrán ser utilizados en informes públicos bajo la aprobación de los Directivos de ASJ.

iv. Agendas de Monitoreo

Para llevar a cabo las reuniones de monitoreo, cada Oficial de PME deberá preparar con anticipación una Agenda de Monitoreo, conforme al informe mensual que proporciona cada Programa/Unidad. Esta Agenda debe contener como mínimo lo siguiente:

1. Avances en cumplimiento de indicadores del Plan Estratégico
2. Avances en cumplimiento de indicadores del POA
3. Historias de éxito y lecciones aprendidas
4. Prioridades de los meses anteriores
5. Prioridades para los próximos meses
6. Otros puntos relevantes

v. Mejor momento del mes

El Oficial de PME debe enviar la Agenda de Monitoreo al Coordinador de PME, para su revisión, mínimo dos días antes de la reunión de monitoreo.

Posteriormente a realizar la reunión de monitoreo, el Oficial de PME debe enviar la agenda de monitoreo al Coordinador de Programa, con copia al equipo en los casos en que el monitoreo se realice con su presencia, y con copia al Coordinador de PME, para poder dar seguimiento a los acuerdos y prioridades.

²¹ Los medios de verificación serán acordados con el Coordinador de Programa/Unidad dentro del plan de monitoreo.

b. Monitoreo Financiero

La ejecución financiera es responsabilidad de los Coordinadores de Programa/Unidades (que disponen de presupuesto), mientras que, la elaboración de los informes financieros hacia los donantes corresponde a la Unidad de Administración.

Con el afán de velar por la calidad de los documentos ante los compromisos contraídos como ASJ y con el donante, PME revisará lo siguiente:

- Utilización de los formatos correctos y de forma completa
- Coherencia entre lo descrito en el informe narrativo con el informe financiero.
- Que no se incluya ningún gasto que no esté permitido por el donante.
- Necesidades de cambios a nivel presupuestario, con debida justificación.
- Nivel de ejecución (velar que no se sobre ejecute ni sub ejecute)

Para garantizar el cumplimiento de lo descrito con calidad, PME facilitará copia de los POA con presupuesto a Contabilidad, con el propósito de que los contadores puedan asegurarse que las actividades y gastos que se están ejecutando corresponden a lo descrito en los documentos de proyectos.

Los contadores enviarán al menos quincenalmente las ejecuciones financieras actualizadas a los Coordinadores de Programa y PME con el propósito de identificar alertas de sub o sobre-ejecución según los POA's y presupuestos. Estas alertas, más las necesidades identificadas en las reuniones de monitoreo, permitirán tomar decisiones sobre posibles revisiones presupuestarias²² que deberá realizar el Oficial de PME. Para ello, se reunirá con los Coordinadores de Programa y un representante de Contabilidad a fin de que las personas involucradas estén en sintonía sobre los cambios que se realizarán al presupuesto. Los cambios acordados serán enviados por el Oficial de PME al donante para su consideración y posterior aprobación.

Una vez aprobados los cambios en el presupuesto por parte del donante, el Oficial de PME enviará un correo a Administración, Contabilidad, Auditoría Interna, Coordinadores y Asistentes de Programa con los cambios aprobados por el donante.

Trimestralmente, contabilidad enviará a PME un desglose de los intereses generados por el proyecto para solicitar al donante, si este lo permite, el uso de los mismos en actividades del proyecto. Este dato se incluirá en el formato de la revisión presupuestaria y con su respectiva justificación para ser considerada por el donante.

c. Monitoreo de la calidad de las capacitaciones

El monitoreo de la calidad de las capacitaciones tiene el propósito de asegurar que estas entregan un producto de calidad, que se basa en las necesidades de su comunidad objetivo (otras OSC, miembros individuales de la comunidad, funcionarios del gobierno, etc.).

²² Ver formato en Anexo X

El equipo técnico deberá redactar un documento breve que establezca:

- a. El objetivo de la capacitación
- b. La metodología que se utilizará
- c. El/los responsable/s de brindar la capacitación
- d. La duración de la capacitación

Asimismo, el equipo técnico o el Consultor contratado para brindar la capacitación, deben elaborar una evaluación breve que será aplicada a los participantes antes y después de la misma, para medir si hubo un cambio en los conocimientos y/o capacidades de los participantes, en relación al tema impartido.

Estos documentos deberán ser archivados por el equipo técnico en sus archivos digitales, para poder presentarlos como medio de verificación al momento que PME lo requiera.

Adicionalmente, el Oficial de PME podrá seleccionar al azar uno o más participantes de las capacitaciones para encuestarlo sobre la utilidad de la capacitación, si está implementando los conocimientos adquiridos, si le pareció de buena calidad, etc.

d. **Evaluación por los pares**

Para el caso de las Unidades de Apoyo, se realiza al menos una vez al año una encuesta para conocer la percepción del personal sobre los servicios brindados por cada una de las Unidades. Este proceso es liderado por PME. Para ello, se hace una investigación previa sobre qué es lo que a las Unidades les interesa conocer sobre como son percibidas por el resto del personal. Al tener esta información, se redactan las preguntas (de 3 a 5 preguntas por Unidad) y se envían por medio digital (Survey Monkey o algún otro servicio de encuestas digitales) para ser contestadas por el personal. PME se encarga de recopilar las respuestas y presentarlas a los respectivos Coordinadores de Unidades.

e. **Gestión de la Información**

Toda la información que se requiera para poder implementar esta política de monitoreo debe ser recopilada y debidamente archivada por el equipo técnico, con apoyo de PME cuando así lo requieran (por ejemplo para la creación de formatos, creación de las plataformas, etc.).

Cada uno de los Programas cuenta con un Plan de Monitoreo, donde se establecen los indicadores que se estarán midiendo durante el año (en base al POA y al Plan Estratégico), los medios de verificación para cada indicador, la fuente de los datos, quién los recopila y cómo los recopila. Esto ayudará a todos los involucrados a entender qué información hay disponible y a trabajar juntos para mantenerla organizada.

Asimismo, se está trabajando en la creación de una plataforma tecnológica que permitirá gestionar la información Programática de forma centralizada y generará diversos tipos de reportes, según sea requerido.

- **Información en copia dura**

Es importante mantener un archivo de documentos impresos, sobre todo de aquellos documentos oficiales como convenios firmados con donantes, contratos de consultorías, etc. o la información que la legislación nacional o los donantes requieren que se mantenga de forma impresa.

Además de lo mencionado anteriormente, la Unidad de PME ha creado los Kits de Herramientas y Recursos de PME para la Gestión Programática, que contienen, de forma impresa, la información más relevante que los Coordinadores deben conocer para poder efectuar una adecuada gestión programática. Cada Programa tiene su Kit personalizado. El Oficial de PME asignado al Programa es el responsable de mantener el Kit con la información actualizada. Se mantendrá una copia del Kit en la Unidad de PME, y cada Coordinador tendrá una copia del Kit de su Programa. A continuación un listado de la información impresa que deben contener los Kits:

- Planificación estratégica/ mapa estratégico
- Teoría de cambio del Programa
- 5 retos 2017
- Plan Operativo Anual 2017
- Terminología
- Presupuesto del programa (consolidado)
- Resumen de Gestión de fondos
- Donante:
 - Documentación de proyectos
 - Presupuesto
 - Informes
 - Formatos
- Socialización del convenio con el equipo

Cualquier otro documento que sea relevante para los coordinadores y su equipo dentro del Kit.

V. Evaluación del Programa

La evaluación del proyecto se centra en el seguimiento del progreso del objetivo del proyecto. Las evaluaciones analizan la contribución del proyecto al objetivo final. Se debe de mantener en cuenta que, si bien se espera que los proyectos contribuyan al logro de los indicadores de nivel de impacto, NO es responsabilidad del proyecto lograr, o monitorear esos impactos.

La responsabilidad de las evaluaciones recae en el equipo de Monitoreo y Evaluación quienes se apoyarán en las herramientas como el Plan Estratégico, POA, Plan de Monitoreo y Evaluación, todos anteriormente descritos.

Las evaluaciones a realizar por la unidad de PME se harán a través del Plan de Monitoreo y Evaluación, de tal manera que se harán en tres momentos:

- f. **Evaluaciones finales** requeridas por el donante o por la misma ASJ, y se llevarán a cabo hacia el final del proyecto. Preguntas claves son: ¿Fue el proyecto exitoso en lograr el objetivo e impacto deseado? ¿Fue el proyecto pertinente, eficaz y eficiente?
- g. **Evaluaciones intermedias** que permiten obtener respuestas preguntas que surgirán en la evaluación final y dan la oportunidad de proporcionar sugerencias para mejorar la eficiencia e impacto del proyecto mientras se encuentre en ejecución.
- h. **Evaluaciones a posteriori** que examinan el impacto del proyecto en un periodo de tiempo determinado después de finalizar el mismo. Este tipo de evaluación mide el grado en que los objetivos e impactos del proyecto se han obtenido y se han hecho como propios los beneficiarios. Son los resultados de este tipo de evaluación que permite abogar por un enfoque de desarrollo mejorado, que es el caso de los programas que ASJ implementa.

Para realizar la evaluación en sus diferentes momentos se utiliza la herramienta de Plan de Monitoreo y Evaluación²³. Esta herramienta permitirá valorar ítems claves que proporcionen una calificación acorde al desempeño alcanzado. Este ejercicio permitirá identificar, analizar y tomar las acciones correctivas de forma pertinente y oportuna.

²³ Formato de Evaluación de Desempeño de Monitoreo y Evaluación.

I. ANEXOS

Anexo I: Mapa estratégico

MAPA ESTRATÉGICO ASJ 2016-2020

1. Sostenibilidad	Objetivo Estratégico 1: Lograr la sostenibilidad técnica y financiera de la organización que permita alcanzar con éxito los objetivos institucionales definidos, a través de una gestión de recursos, el fortalecimiento de alianzas con actores clave, una estrategia de comunicaciones y la sistematización de metodologías y buenas prácticas.	
	Resultado Estratégico 1.1:	Recursos técnicos y financieros gestionados eficazmente.
	Resultado Estratégico 1.2:	Alianzas y relaciones con actores claves fortalecidas.
	Resultado Estratégico 1.3:	Imagen y credibilidad institucional potenciada entre los actores claves en temas de interés para la organización.
	Resultado Estratégico 1.4:	Metodologías institucionales sistematizadas y socializadas asegurando la sostenibilidad de las buenas prácticas en los programas de la organización y con otros aliados.
2. Programas	Objetivo Estratégico 2: Contribuir a una sociedad más justa con sistemas públicos de salud, educación, seguridad, justicia, y administración de la propiedad transparentes, eficientes y eficaces que brinden servicios de calidad especialmente para los más vulnerables, por medio de : a) la investigación y herramientas de medición del	

desempeño, b) la incidencia para la implementación de mejoras y fortalecimiento institucional, y c) el empoderamiento ciudadano.

Resultado Estratégico 2.1: Instituciones del Estado en los sectores de seguridad y justicia (Secretaría de Seguridad, Ministerio Público y Poder Judicial), salud, educación, infraestructura, gestión tributaria, Instituto de la Propiedad y entes contralores del Estado fortalecidas con conocimiento científico sobre la institucionalidad pública generado a través de investigaciones y sistemas de monitoreo del desempeño y la transparencia.

Resultado Estratégico 2.2: El Estado aplica reformas sobre la base de los resultados de las investigaciones, del acompañamiento técnico, de la facilitación de espacios de coordinación inter-institucional y del sistema de monitoreo del desempeño en los sectores objeto de estudio.

Resultado Estratégico 2.3: Redes de sociedad civil, la iglesia, la academia y el sector privado sensibilizados, capacitados y promoviendo mejoras en la cobertura, calidad y transparencia de los servicios brindados por el Estado en sus localidades.

3. Estructura de Gestión de Programas

Objetivo Estratégico 3: Implementar y consolidar un sistema de gestión de proyectos que contribuya a la eficacia y eficiencia de la organización orientado a potenciar los impactos deseados.

Resultado Estratégico 3.1: Las buenas prácticas identificadas en gestión de programas han sido implementadas por todos los programas y unidades de apoyo.

Resultado Estratégico 3.2: Política de gestión de programas implementada, e incluye sistema de indicadores, estadísticas, gestión de información, monitoreo y evaluación de resultados e impacto.

Resultado Estratégico 3.3: adoptada una cultura organizacional basada en la política de gestión de programas.

4. Estructura Administrativa -
Financiera

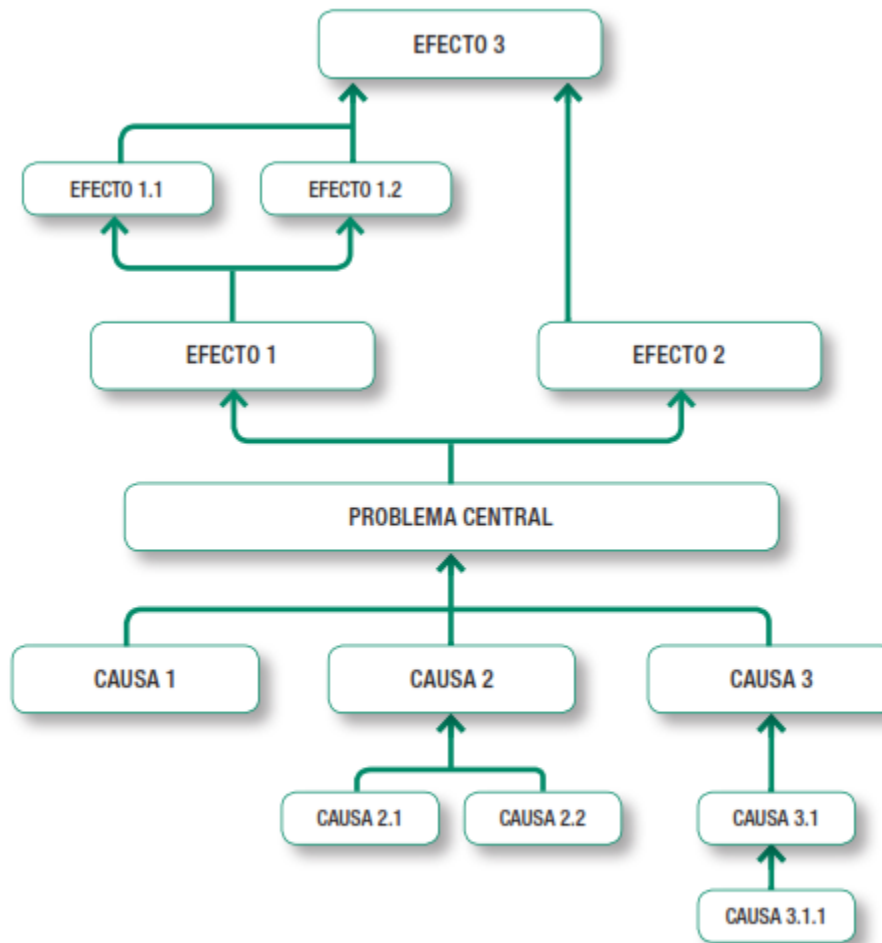
Objetivo Estratégico 4: Gestión administrativa fortalecida, eficiente, eficaz y transparente, respondiendo a la dinámica organizacional.

Resultado Estratégico 4.1: Consolidada el área administrativa a través de una estructura técnica y operativa con funciones, protocolos de actuación y líneas de comunicación definidas.

Resultado Estratégico 4.2: Normativa y procedimientos administrativos actualizados e implementados respondiendo a la dinámica y cultura de transparencia e integridad de la organización.

Resultado Estratégico 4.3: Adoptada una cultura de integridad y rendición de cuentas para los donantes evidenciado a través de las evaluaciones de control internas y externas.

Anexo II: Árbol de problemas



Fuente: CIPPEC, sobre la base de Lira (2003).

Anexo III: Esquema de la teoría de cambio



Anexo IV: Formato de presupuesto base

Nombre del Programa

Presupuesto Año 201...

Moneda del presupuesto (Preferiblemente en dólares, puede usar ambas monedas, pero USD es obligatorio)

Categoría	Costo total anual USD	Total disponible (suma donantes)	Donante 1	Donante 2	AJS-US	Por gestionar
A	B	C	D	E	F	G
		C=D+E+F				G=B-C
Salarios y beneficios						
Costos operativos						
Gastos Seguridad						
Gastos PME						
Gastos administrativos						

Anexo V: Tabla de cálculo de salarios y beneficios

Tabla de cálculo de salarios y beneficios

No.	Nombre	Puesto	Salario mensual	14to. mes	13er. mes	Cesantía	R.A.P.	Seguro de vida	Seguro médico	I.H.S.S.	Total beneficios anuales	Costo total anual LPS	Costo total anual USD	Costo mensual USD
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
				=D	=D	=Dx14/12	=Dx1.5%x12	1,498*	6,240*	654.65x12	=suma(E:K)	=(Dx12)+L		=N/12

*Valor último trimestre del 2014. Se debe actualizar

Anexo VI: Plan de Monitoreo

Jerarquía	Indicadores	Definición de Términos Claves	Información necesaria	Medios de Verificación	Fuente de datos	Métodos de recopilación de datos	Quién los recopila	Frecuencia de recopilación	Usuarios
Impacto/plan estratégico									
Objetivo									
Resultado/Producto									
Actividades									
Insumos requeridos									

Anexo VII: Formato de Revisiones Presupuestarias

Nombre del Programa

Duración del Convenio

Presupuesto Año 201...

Moneda del presupuesto (Preferiblemente en dólares, puede usar ambas monedas, pero USD es obligatorio)

Líneas Presupuestarias	Presupuesto Aprobado	Revisión Presupuestaria A	Revisión Presupuestaria B	Revisión Presupuestaria
Salarios y beneficios				
Costos operativos				
Gastos Seguridad				
Gastos PME				
Gastos administrativos				
Firma de Recibido por Contabilidad				
Fecha				