



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



PAQUETE DE SOLUCIÓN: MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE SUBVENCIONES

PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD: Esta publicación fue producida para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y elaborada por Social Impact, Inc. en el marco del Programa para la Sociedad Civil de USAID, contrato No.AID- OAA-I-13-00045. Las opiniones y posturas en esta obra no necesariamente reflejan las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni las del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDOS

I. SECCIONES INTRODUCTORIAS	3
1.1 INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL	3
1.2 INTRODUCCIÓN Y ESTRUCTURA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN	4
1.3 BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE SUBVENCIONES	6
1.4 OBJETIVO GENERAL	7
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS	8
2. SECCIÓN DE MÉTODOS	8
2.1 METODOLOGÍA	8
2.2 COLABORACIÓN, APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN COMO UN MARCO TEÓRICO	10
2.3 RECUPERACIÓN DE APRENDIZAJES	11
2.4 PASOS DE FORTALECIMIENTO	12
3. SECCIONES TÉCNICAS	14
3.1 GLOSARIO DE REFERENCIA	14
3.2 PROCESO PARA LA ASIGNACIÓN DE SUBVENCIONES	15
3.3 ETAPAS DEL PROCESO DE ASIGNACIÓN DE SUBVENCIONES	16
ETAPA 1. LANZAMIENTO DE CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS	17
ETAPA 2. PREASIGNACIÓN	30
ETAPA 3. PREPARACIÓN DEL PAQUETE DE SUBVENCIÓN	36
ETAPA 4. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	42
ETAPA 5. CIERRE	52
4. SECCIÓN DE CIERRE	58
4.1 ELEMENTOS CLAVE DEL PROCESO DE ASIGNACIÓN DE SUBVENCIONES	58
5. LISTA DE REFERENCIAS	60

I. SECCIONES INTRODUCTORIAS

I.1 INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL

El Programa para la Sociedad Civil (CSA), implementado por Social Impact, fue un programa de la Misión bilateral de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en México (USAID/México). CSA apoyó a organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la Ciudad de México, así como en los estados fronterizos del norte del país. El objetivo fue contribuir en el fortalecimiento de su capacidad institucional, la implementación de sus agendas de desarrollo relacionadas con la prevención de crimen y la violencia, la reforma de la justicia penal y los derechos humanos y robustecer a la sociedad civil en México.

A través de la asistencia técnica especializada de CSA y USAID, la cual se fundamentó en las necesidades específicas de cada organización, se fomentó la capacidad de las OSC para implementar sus propios proyectos y lograr sus objetivos, así como aumentar su capacidad de contribuir a los objetivos de desarrollo de USAID a través de facilitar alianzas estratégicas con colaboradores y socios en otros sectores, entre ellos el sector público y privado, las universidades, los organismos internacionales y los medios de comunicación.

CSA utilizó una metodología integrada de fortalecimiento institucional con base en un enfoque sistémico. Alineado con el énfasis de USAID en el fortalecimiento y la sustentabilidad de sistemas dentro de los cuales las organizaciones de la sociedad civil operan y los enfoques asociados con el Desarrollo de Capacidades 2.0,¹ CSA combinó los enfoques de desarrollo de capacidades internas (Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales HICD²) con un enfoque externo basado en Sistemas Locales.³ Dentro de esta metodología para el fortalecimiento institucional, CSA utilizó una Herramienta Integrada de Autodiagnóstico participativo la cual busca identificar las causas de raíz de las brechas en el desempeño institucional, para posteriormente apoyar a las organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la atención de estas brechas.

Este Paquete de Solución es una forma de apoyo técnico y colaboración dentro de la gama de soluciones que CSA implementó. El Paquete se enfoca en la Gestión y Administración de Subvenciones, una de las varias áreas de prioridad⁴ que CSA identificó a partir de investigaciones realizadas alrededor del desempeño de organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil. CSA adecuó cada Paquete de Solución a las necesidades de las organizaciones con las que colabora, a partir de un autodiagnóstico de desempeño institucional individual, utilizando la Herramienta Integrada de Autodiagnóstico de CSA.

¹ Capacity Development 2.0, USAID Learning Lab, 2017. <https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20>

² Human and Institutional Capacity Development Handbook: A USAID Model for Sustainable Performance Improvement. USAID Learning Lab, 2011.

³ Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development. USAID Learning Lab, 2014.

⁴ Los Paquetes de Solución incluyen los siguientes temas: Planeación Estratégica; Estrategia Financiera; Diseño de Programas; Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje; Comunicación y Estrategia Digital; Alianzas Estratégicas; Movilización de Recursos; Recursos Humanos; Gobierno Organizacional; Gestión de Conocimiento; Género e Inclusión; NUPAS; Gestión de Subvenciones.

I.2 INTRODUCCIÓN Y ESTRUCTURA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN

El Paquete de Solución Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones, busca constituirse como una herramienta que le permita tanto a financiadores (ya sean agencias de cooperación, fundaciones, instituciones gubernamentales, etc.), así como a organizaciones de base, conocer de forma esquemática y organizada, el proceso para la asignación y administración de subvenciones en su totalidad, es decir, tanto las diversas etapas y componentes que lo conforman, como los requisitos y sub-procesos que integran cada etapa, con la finalidad de proporcionarles una guía de referencia para el desarrollo y/o fortalecimiento de sus procesos de asignación y administración de subvenciones.

El modelo de gestión explica además de manera detallada en qué consiste y quienes son las y los actores, agentes, roles, recursos y requisitos que deben atender y que se encuentran involucrados en la implementación del *proceso de asignación y administración de subvenciones* de un modo ordenado y sistematizado bajo la premisa de gestionar eficientemente los recursos que le serán asignados. En otras palabras, la estructura del modelo está conformada de tal forma que permite conocer las dos caras del proceso de administración de subvenciones, es decir, por un lado describe e integra los aprendizajes del Programa para la Sociedad Civil desde su rol de **financiador o instancia que proporciona y monitorea subvenciones**; al mismo tiempo que recupera, describe y hace recomendaciones para las organizaciones de la sociedad civil sobre los estándares mínimos para implementar y administrar un proyecto (subvención) con base en los requisitos y criterios de la cooperación internacional en términos de rendición de cuentas.

El proceso para la asignación y administración de subvenciones que propone este modelo de gestión está basado en los lineamientos que establece la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)⁵ para todas las entidades no estadounidenses ya sean entidades públicas u organizaciones de la sociedad civil, tanto en México como en cualquier otra parte del mundo; estos lineamientos son replicables para aquellas organizaciones de la sociedad civil fortalecedoras o de segundo piso que destinan recursos a organizaciones de base, para el cumplimiento de sus actividades definidas en su objeto social, es decir, aplica también para las sub-subvenciones.

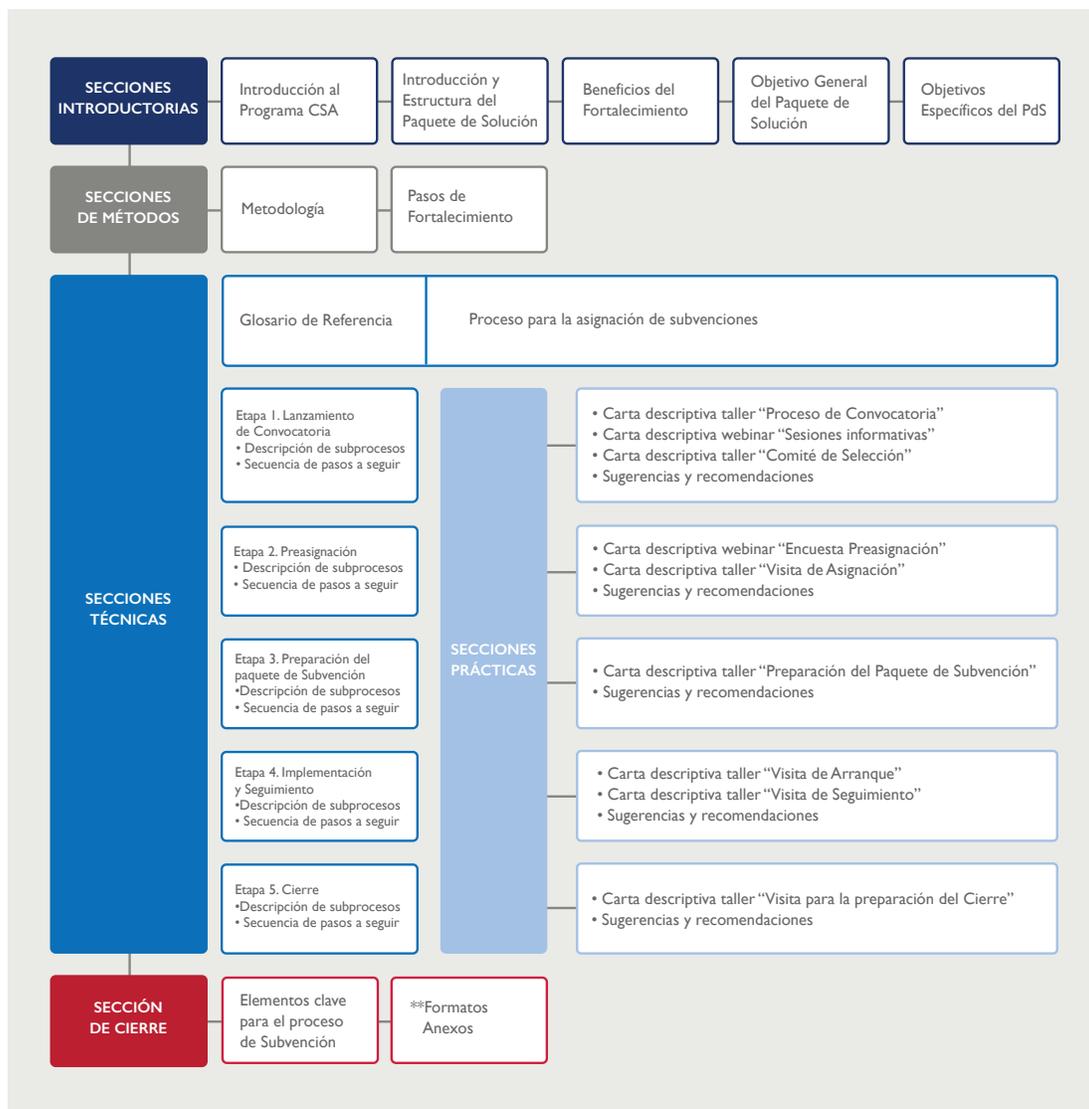
En este sentido, la composición y estructura del Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones difiere de la del resto de los paquetes de solución desarrollados por el programa en tanto que la administración de subvenciones no es como tal un área o departamento al interior de las organizaciones (i.e. Finanzas, Comunicación, Contabilidad), ni tampoco es un conocimiento o capacidad que pueda instalarse en las instituciones mediante un proceso de aprendizaje o de co-creación como Planificación Estratégica, Plan de Monitoreo y Evaluación, etc. La administración de subvenciones es más bien un proceso que se entrecruza y mezcla con otros procesos institucionales de las organizaciones (finanzas, planeación estratégica, comunicación, implementación de proyectos etc.) que a su vez también lo complementan y que no son estáticos, sino que evolucionan y, por lo tanto, son susceptibles a una mejora continua.

⁵ Para mayor referencia puede consultar el ADS 303 en la siguiente liga: <https://www.usaid.gov/ads/policy/300/303>

Por lo anterior, se considera que el abordaje más adecuado para desarrollar un “paquete de soluciones” que sea de utilidad al donante o a la organización que recibe un financiamiento, es mediante el recurso de un modelo de gestión por procesos, dado que este enfoque consiste en descomponer las actividades en procesos bien definidos para optimizarlas.

Con base en dicho modelo, las etapas que conforman todo el proceso de la asignación y administración de subvenciones son: 1) Lanzamiento de convocatoria y selección de propuestas, 2) Preasignación, 3) Preparación del paquete de subvención, 4) Implementación y seguimiento (replicabilidad) y 5) Cierre.

¿Cómo está conformado el Paquete de Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones?:⁶



⁶ En referencia a los Formatos Anexos que se presentan dentro de los contenidos descritos en el presente Paquete de Solución, representan una guía de apoyo como complemento de la información que se brinda y se encuentran basados en la experiencia de CSA con USAID, por lo que su uso, edición.

I.3 BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO EN LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE SUBVENCIONES

Las organizaciones de la sociedad civil en México se enfrentan a un escenario de escasa disponibilidad de recursos. En este contexto, el cambio de administración tuvo un impacto negativo ya que, con la desaparición de programas gubernamentales, cuyo su objetivo específico era el apoyo a proyectos para el desarrollo de las organizaciones, se eliminaron las opciones de financiamiento público para las OSC.

Esta realidad se recrudece al referirse al financiamiento para el fortalecimiento institucional de las propias OSC ya que no se cuenta con fondos públicos con este fin, mientras que la inversión social de las fundaciones empresariales se ha interesado muy poco en el tema y desde una perspectiva más enfocada a la certificación de “buenas prácticas”. Este escenario ha obstaculizado la profesionalización del sector e incrementado las dificultades para atraer y mantener a personal profesional capacitado, dar continuidad a sus proyectos y comunicar de manera efectiva los resultados de sus intervenciones.

No obstante lo anterior, agencias de cooperación internacional como USAID, GIZ, y la Unión Europea han puesto especial interés en el tema del fortalecimiento institucional de las OSC desarrollando programas con fondos para tal fin, con la expectativa de poder incrementar a través de estos programas las capacidades de las OSC para administrar y gestionar fondos internacionales, y de esta forma dispersar recursos para contribuir a la atención de los temas estructurales del país que limitan su desarrollo a nivel político, social y económico.

Por lo anterior, los beneficios de fortalecer las capacidades de las OSC, ya sea de primer o segundo nivel en el manejo de subvenciones con base en los requisitos y criterios de la cooperación internacional son:

1. **Acceso a financiamiento de la cooperación internacional:** Al tener un conocimiento más amplio de todo el proceso de administración de subvenciones con base en los estándares de la Agencia de Cooperación Internacional más grande del mundo, la USAID, las OSC pueden preparar de mejor forma sus propuestas o solicitudes de financiamiento tanto para la USAID como para otras agencias de cooperación.
2. **Aumento de recursos e inversión social estratégica:** Este aumento ayudaría a la profesionalización del sector, a tener medios para atraer y mantener a personal profesional capacitado, a dar continuidad a los proyectos, y a comunicar de manera efectiva los resultados de sus intervenciones. El fortalecimiento ayuda a hacer frente a la falta de coordinación entre dependencias gubernamentales que lleva a que los beneficios fiscales no sean para todas las organizaciones, los donativos públicos sean escasos y, en muchas ocasiones, entregados de forma poco transparente.

3. **Aumento del financiamiento desde el sector privado:** Actualmente ha incrementado el número de empresas que han establecido sus propias fundaciones por falta de osc fuertes que cumplan con los criterios necesarios para destinar a ellas sus recursos.
4. **Constitución legal y conformación de una estructura sólida:** Actualmente, el marco legal y fiscal de las osc representa una carga administrativa compleja. Para las organizaciones que se encuentran en una fase incipiente, esta carga desincentiva la constitución legal y la conformación de una estructura sólida. El fortalecimiento ayuda a incluir mayores controles administrativos y a contar con recursos humanos especializados en esas materias, lo que facilita la estructuración de un marco legal y fiscal.
5. **Medios de financiación asignados bajo estándares de buenas prácticas:** Las asignaciones de recursos y subvenciones son un medio de financiación a las que recurren las organizaciones para la consecución de sus actividades definidas en su objeto social; por lo cual será de gran apoyo conocer el proceso correcto para su otorgamiento, teniendo como base los lineamientos que establece la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), como eje central de buenas prácticas a ejercer en el proceso para la asignación y administración de recursos, para las organizaciones que destinan una subvención a otras y también como una guía que puede resultar de interés y apoyo para las organizaciones que participan directamente por los recursos.

I.4 OBJETIVO GENERAL

Facilitar la implementación de un Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones a través de una guía, que permita reconocer el proceso de asignación y administración de recursos, las herramientas, los roles y requisitos, de manera coordinada y sistemática, para las organizaciones que destinan recursos a otras para el cumplimiento de su objeto social.

I.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Brindar la capacidad para identificar los procedimientos que integran la asignación de subvenciones para comprender de manera clara, los estándares mínimos a cubrir, en cada parte del proceso.
- Proveer herramientas y rutas de acción claras para el fortalecimiento de los procesos identificados en la gestión de subvenciones.
- Proveer un acompañamiento técnico y con base a la experiencia, en cada uno los subprocesos que se llevan a cabo en cada parte del proceso de la asignación y administración de subvenciones, como parte del fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones que destinan recursos a otras para el cumplimiento de su objeto social y su correcta gestión.

2. SECCIÓN DE MÉTODOS

2.1 METODOLOGÍA

En la actualidad, resulta de gran relevancia, la búsqueda e implementación de herramientas y metodologías, que tengan como objetivo la optimización de recursos, actividades y resultados, permitiendo a las organizaciones adaptarse a los cambios constantes.

Algunas de estas metodologías, enfoques y herramientas que fundamentan el presente modelo de gestión y administración de subvenciones, es la gestión por procesos y el enfoque de “Colaboración, Aprendizaje y Adaptación” (CLA por sus siglas en inglés), ambas basadas en la gestión y mejora continua como parte del fortalecimiento institucional a través del aprendizaje y ejecución de procesos, condiciones que crean valor para la organización.

La gestión basada en procesos⁷ asegura que las actividades se piensen, diseñen y ejecuten, tomando como base las mejores prácticas de la organización. Busca la homogeneización en la forma de trabajar, optimizar la entrada y salida de la información, contribuir al conocimiento y aprendizaje de las personas que participan en los mismos, a través de la ejecución de un ciclo de actividades, descomponiéndolas en procesos bien definidos, que tienen un inicio y un final, una vez que se ha logrado el cumplimiento del objetivo deseado.

Para determinar si una actividad es un proceso tiene que cumplir con los siguientes aspectos:

- La actividad debe tener una misión o propósito claro.
- Contiene entradas y salidas (inicio y final).
- Debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempos, recursos, costos).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

En este sentido se presentan los procesos y subprocesos que integran la asignación y administración de subvenciones en el presente paquete de solución. En este paquete, los procesos son considerados como una visión integral que permite entender la globalidad de una actividad en respuesta de un ciclo completo, cumpliendo con un diseño general preciso y repetible que logra una mayor eficiencia en los resultados. La metodología para la aplicación de la gestión basada en procesos, comprende las siguientes fases o etapas:

⁷ Millar Miguel Ángel. La Gestión por Procesos: Un enfoque de gestión Eficiente. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 13, núm. 1, enero-junio, 2010. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ELEMENTOS
1	Información, formación y participación.	Objetivos del proceso, resultados esperados, colaboración requerida.
2	Identificación de los procesos y definición de las fronteras.	Lista de procesos y actividades que lo conforman (subprocesos), definición de primera y última actividad.
3	Selección de los procesos clave.	Los procesos relevantes son interfuncionales (cruzan vertical y horizontalmente la organización), en tanto que procesos clave son aquellos que forman parte de los procesos relevantes e inciden en los objetivos estratégicos, siendo críticos para el éxito.
4	Nombrar a la persona responsable del proceso.	Personas responsables de cada uno de los procesos identificados, con autonomía y obligación de dar respuesta a los objetivos.
5	Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas.	Verificar si los procesos dan respuesta a los objetivos o deben rediseñarse.
6	Corrección de los problemas.	Consideración de posibilidades reales para la solución de los problemas detectados.
7	Establecimiento de indicadores.	Evaluación periódica de los procesos y uso de indicadores para interpretación de resultados.

De manera similar y continuando con el criterio de establecer procesos enfocados a la gestión y mejora continua, el enfoque Colaboración, Aprendizaje y Adaptation (CLA, Collaborating, Learning and Adapting)⁸ es la base del proceso de fortalecimiento y metodología, en los que se sustenta el contenido, para realizar la descripción del proceso de asignación de subvenciones y sus subprocesos respectivos. El enfoque CLA es un enfoque de USAID que se fundamenta en una serie de prácticas que ayudan a mejorar la eficiencia en diversas áreas de una organización; forma parte de un proceso sistemático a lo largo del ciclo programático que involucra la colaboración estratégica, el aprendizaje continuo y la gestión adaptativa.

⁸ Para mayor referencia puede consultar el siguiente apartado: <https://usaidelearninglab.org/qrg/understanding-cla-0>

2.2 COLABORACIÓN, APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN COMO UN MARCO TEÓRICO

A través de este Paquete de Solución Modelo de Gestión y Administración de subvenciones, se busca generar un fortalecimiento en las capacidades institucionales para la implementación del proceso de asignación de subvenciones, dicho fortalecimiento puede explicarse a través del enfoque CLA.

El enfoque de Colaborar, Aprender y Adaptar es un marco y un conjunto de prácticas para fortalecer el aprendizaje organizacional y asegurar la efectividad de los proyectos o programas, utilizado por USAID. Para el diseño e implementación del presente modelo de gestión se considera pertinente utilizar CLA como marco, dado que lo expuesto a continuación nace de los aprendizajes y adaptación del Programa para la Sociedad Civil.

Una expresión de **colaboración** es poner estos aprendizajes al servicio de aquellos que estén por iniciar un programa de subvenciones con características similares. Este enfoque permite la optimización de los recursos, identificar y vincular actores clave para el cumplimiento de un objetivo de interés común para todas las partes. La colaboración es importante para identificar áreas de interés compartido y cooperación potencial, evitar la duplicación de esfuerzos, compartir conocimientos sobre lo que funciona y lo que necesita ajustes, y desarrollar ideas nuevas e innovadoras para abordar desafíos de desarrollo compartidos.

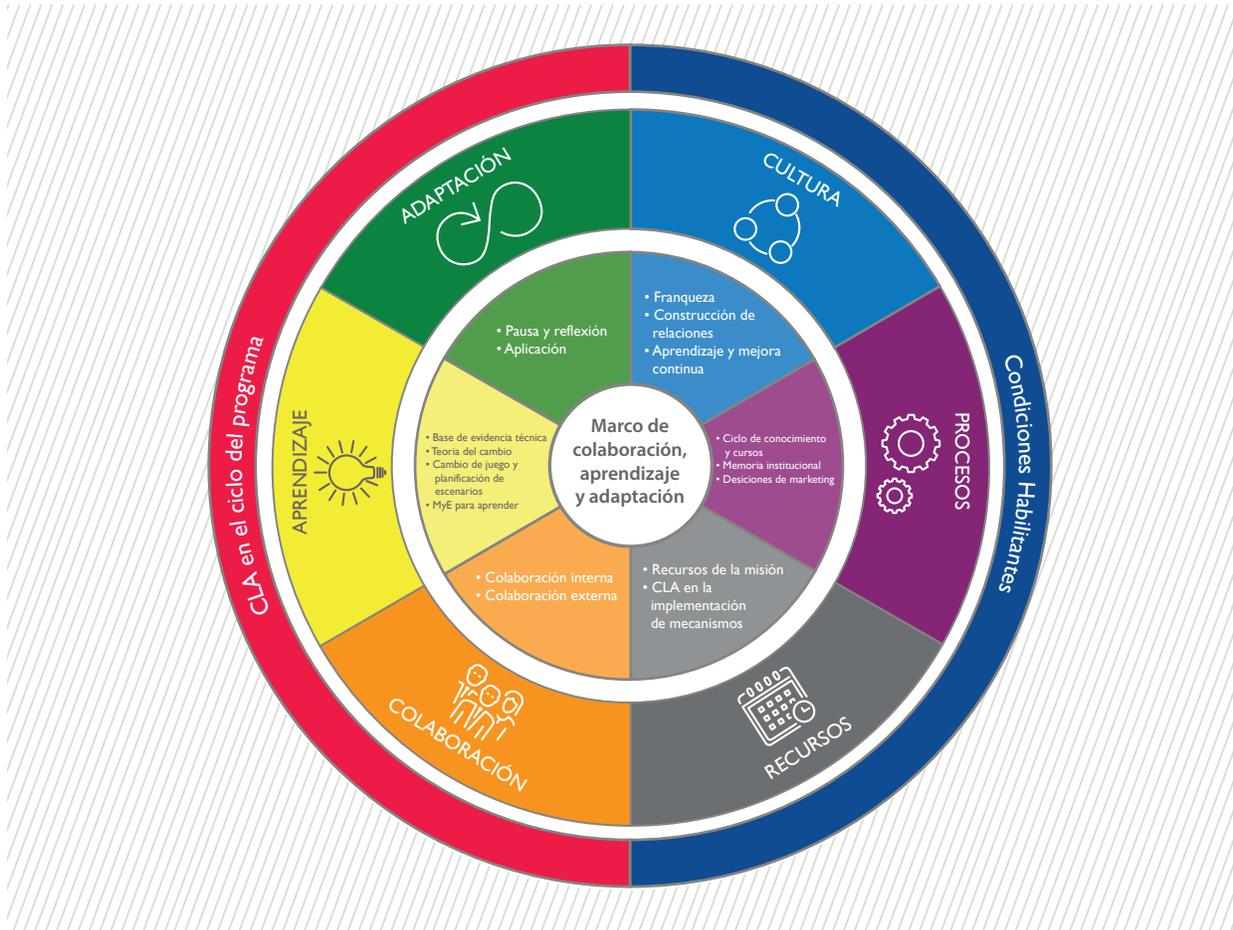
El **aprendizaje** es el proceso intencional de generar, capturar, compartir y analizar información y conocimiento de una amplia gama de fuentes para informar decisiones y adaptar programas para ser más efectivos. La cultura de la documentación y sistematización es clave para poder compartir con otros, los hallazgos identificados a partir de la implementación. El proceso de subvenciones es un aprendizaje y ajuste constante, debido a que dependiendo del contexto y del perfil de cada subvención, las estrategias para la implementación serán diferentes.

La **adaptación** es un enfoque intencional para reflexionar sobre el aprendizaje y tomar decisiones y ajustes iterativos en respuesta a los resultados y el contexto presente, lo que implica un proceso de mejora continua.

Para la implementación del presente enfoque como parte de los pasos de fortalecimiento en una organización, implica como un factor adicional y de vital importancia, el que existan *condiciones favorables*, es decir, un entorno organizacional que respalde los esfuerzos de colaboración, aprendizaje y adaptación.

Es importante destacar que el CLA implica un cambio estructural y cultural en la forma de relacionarse con los actores clave al implementar cualquier programa, la intención de utilizarlo como marco de referencia para el proceso de subvenciones es sensibilizar y mostrar la importancia de utilizar la colaboración, aprendizaje y adaptación para obtener resultados más eficientes y optimizar los recursos existentes, permitiendo una mejora continua, es un proceso cíclico en constante movimiento.

MARCO DE REFERENCIA CLA:⁹



2.3 RECUPERACIÓN DE APRENDIZAJES

Las organizaciones de la sociedad civil indistintamente han tenido experiencias previas en la gestión y administración de subvenciones. Lo que busca el presente paquete de soluciones es presentar la experiencia del Programa para la Sociedad Civil para dotarlas de herramientas que les permitan mejorar sus procesos internos y elevar sus estándares de acuerdo a los requerimientos de otros donantes que buscan una gestión de recursos transparentes y sustentados en resultados operativos y de esta manera contribuir de una manera más eficiente al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo.

Ante este escenario se propone realizar las siguientes actividades participativas con el objetivo principal de realizar la recuperación del aprendizaje como primera etapa de la implementación del paquete de soluciones.

⁹ Recuperado de: https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/cla_maturity_matrix_overview_final.pdf

1. Se da la bienvenida a la reunión y se presentan los objetivos del taller.
 - a. Presentar el marco conceptual del Proceso de subvenciones para la recuperación del aprendizaje y definir el trabajo a realizar en cada una de las Etapas del proceso de subvención.
2. Reflexión inicial: Como organización ¿Actualmente se concibe sus conocimientos en la gestión y administración de subvenciones para la operación y para la toma decisiones? ¿Cuáles conceptos y procedimientos consideran que deben ser parte del fortalecimiento y aplicación de este paquete de soluciones?
 - a. Dividir a las personas participantes en equipos de 2 o 3, dependiendo del número total de personas que conformen el grupo y asignar un tiempo para que puedan discutir estas dos preguntas.
 - b. Regresar a la plenaria y dar la palabra a algunas personas para compartir su reflexión en torno a estas preguntas.
 - c. Recuperar el aprendizaje apuntando las principales reflexiones en el pizarrón, o bien en una hoja de rotafolio. Al final, debe hacerse una síntesis de los comentarios que hayan sido mencionados con mayor énfasis.

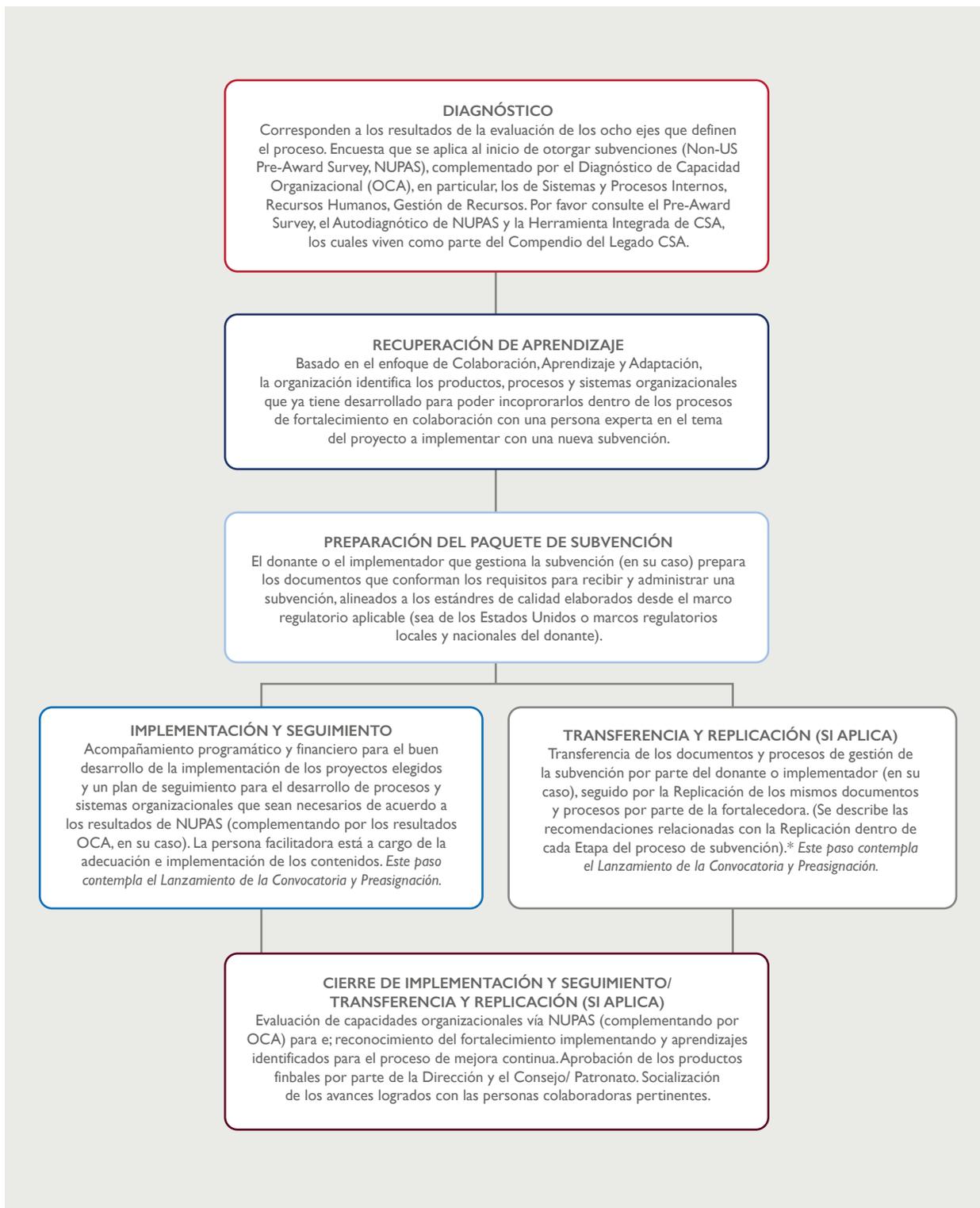
Notas:

- Es importante definir los límites y criterios institucionales para llevar a cabo el ejercicio, con el fin de diseñar un Plan de trabajo y los productos esperados a desarrollar que responda a las necesidades institucionales, mientras cuida los principios esenciales de la organización.

De esta manera desde el inicio del trabajo se podrá implementar el enfoque CLA, con el objetivo de maximizar los recursos existentes en la organización y en el entorno.

2.4 PASOS DE FORTALECIMIENTO

El siguiente flujograma refleja los pasos principales en la aplicación del paquete de Gestión y Administración de Subvenciones:



* Se puede consultar el documento *Transformación de una Organización de la Sociedad Civil al Recibir una Subvención de USAID*, así como la *Guía para Ampliar el Desarrollo de Capacidades a través de la Transferencia y Replicación*. Ambos documentos están incluidos dentro del Compendio del Legado de CSA.

La siguiente tabla proporciona una relación que permite a la persona facilitadora de este Paquete de Solución, vincular los contenidos de los demás Paquetes de Solución del Programa para la Sociedad Civil, incluidos dentro del Compendio del Legado de CSA. Se sugiere consultar los siguientes insumos al momento de implementar este Paquete de Solución:

TEMA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN	PAQUETE DE SOLUCIÓN VINCULADO Y CONCEPTOS CLAVE
Notificación y comunicación con organizaciones	Comunicación <ul style="list-style-type: none"> Comunicación externa
Nombrar a personas responsables de cada proceso	Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Estructura y definición de funciones de la organización.
Planes de Monitoreo y Evaluación de las organizaciones	Monitoreo y Evaluación <ul style="list-style-type: none"> Conocer la estructura de los planes para evaluar como parte de la documentación solicitada
Seguimiento programático	Monitoreo y Evaluación <ul style="list-style-type: none"> Avance y cumplimiento de indicadores
Seguimiento financiero	Gestión Financiera <ul style="list-style-type: none"> Paquete de Gestión Financiera
Acceso a financiamiento	Movilización de Recursos <ul style="list-style-type: none"> Paquete de Movilización y Generación de Recursos

3. SECCIONES TÉCNICAS

3.1 GLOSARIO DE REFERENCIA

A continuación, se da un breve **glosario** de conceptos que deben tenerse en cuenta, para un mejor entendimiento de los procedimientos que se detallarán más adelante:

- **Adjudicación de recursos.** Asistencia financiera que proporciona apoyo o estímulo para la realización de un fin público.¹⁰ Proceso por el cual una agencia o dependencia después de una evaluación y revisión de postulaciones de las organizaciones determina y aprueba el otorgamiento de fondos.

¹⁰ Consultado en: <https://www.grants.gov/learn-grants/grant-terminology.html>

- **Subvención.**¹¹ Corresponden a los fondos que concede una organización fortalecedora o de segundo piso de forma competitiva a través de acuerdos de cooperación o contratos para implementar las estrategias alineadas a los ejes temáticos a través de una organización local. Se refiere a todo el proceso que conlleva el otorgar un financiamiento a una entidad, es decir, una subvención es más que recibir el recurso, implica obligaciones y compromisos que adquiere la entidad con el donante.
- **Modelo de gestión.** Es un instrumento estratégico que permite establecer el proceso administrativo para planear, coordinar, controlar, supervisar y dirigir las acciones de la asignación de subvenciones.
- **Proceso.** Constituye un primer nivel del conjunto de subprocesos que definen el direccionamiento estratégico y la mejora continua en la asignación de recursos y/o de las subvenciones.
- **Subproceso.** Conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica para cumplir un propósito. Un Subproceso es un Proceso por sí mismo, cuya finalidad hace parte de un Proceso más grande.
- **OSC.** Se hace referencia a las Organizaciones de la Sociedad Civil que aplican a los fondos para un proyecto de subvención, convocados por las organizaciones otorgantes.

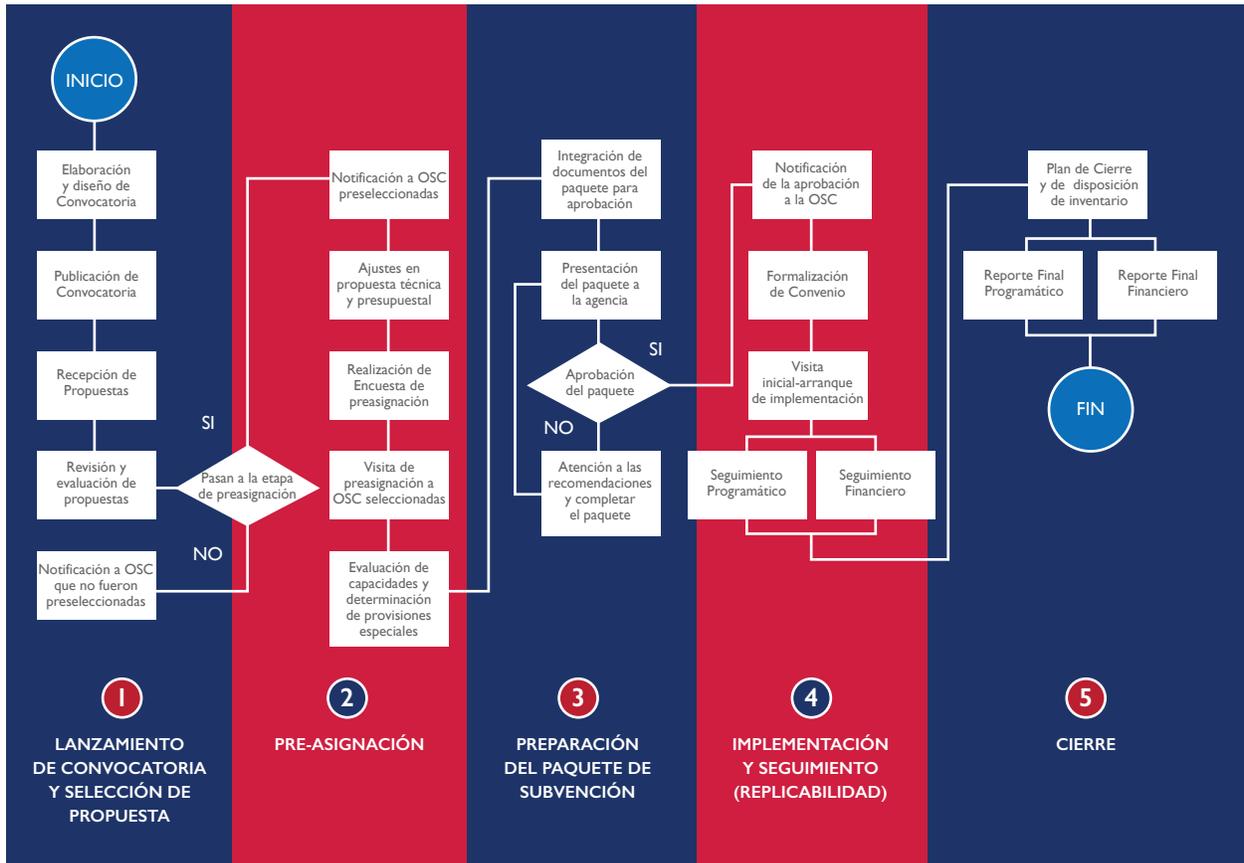
3.2 PROCESO PARA LA ASIGNACIÓN DE SUBVENCIONES

Se presenta de manera gráfica el proceso general para la asignación de subvenciones (Figura 2), el cual se clasifica en cinco principales etapas, con el fin de proporcionar una guía clara y visual para su entendimiento, esta metodología es aplicable también para cuando una organización tiene por objeto destinar recursos a otras organizaciones, en este caso se conoce como Sub-subvención.

En cada una de las etapas se pueden identificar subprocesos que se abordarán con detalle en los siguientes apartados del paquete de solución.

¹¹ Consultado en: <https://www.grants.gov/learn-grants/grant-terminology.html>

FIGURA 2. PROCESO GENERAL PARA LA ASIGNACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE SUBVENCIONES Y SUB-SUBVENCIONES



3.3 ETAPAS DEL PROCESO DE ASIGNACIÓN DE SUBVENCIONES

Con base en la metodología de gestión de Procesos anteriormente señalada, el Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones se ha dividido en 5 etapas, las cuales serán descritas a continuación, a modo de manual o guía sobre los elementos mínimos que debe contener cada etapa de un programa de financiamiento. Como se podrá observar, cada subproceso contiene un conjunto de materiales de apoyo específicos, en aquellas sub-actividades que requieren un conocimiento más detallado y específico para su implementación. En los casos donde la sub-actividad conlleva un proceso de aprendizaje se han incorporado *cartas descriptivas*, mientras que en aquellas actividades operativas o administrativas menos complejas y que pueden variar dependiendo del donante, se adjunta una guía o documento de referencia como herramienta complementaria que reúne algunas recomendaciones o consejos sobre los elementos mínimos a considerar en dicha actividad.

Finalmente, cada etapa contiene una sección de sugerencias y recomendaciones que han sido recopiladas a lo largo de 4 años con la intención de compartir la experiencia del programa en la implementación de su programa de subvenciones y que se considera puede ser de mucha ayuda para los financiadores y organizaciones de la sociedad civil.

ETAPA I. LANZAMIENTO DE CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS¹²

Constituye la etapa inicial del Proceso general para la asignación y administración de subvenciones y sub-subvenciones, cuyo objetivo es presentar y difundir las bases para la participación en la asignación de recursos cual sea la modalidad a otorgar, para posteriormente seleccionar las propuestas a través de un órgano imparcial conformado por funcionarios de la organización y con aquellos que la entidad otorgante defina para conformarlo; a este grupo de personas se le conoce como Comité Evaluador.

Esta primera etapa se encuentra integrada por dos subprocesos principales que se describen a continuación:

I.1. CONVOCATORIA

Constituye el primer proceso en la asignación de subvenciones y/o de las sub-subvenciones. En el cual se destacan las acciones derivadas de la elaboración, diseño y publicación de la Convocatoria.¹³ Define las personas responsables que lideran el proceso, recursos y las especificaciones respecto al proceso de participación.

Define los criterios y lineamientos fiscales, legales y deseables por la entidad otorgante para concursar; además provee información relevante acerca de los documentos a presentar y algunos referentes que robustecen la candidatura.

I.2. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS

Corresponde a las acciones específicas de la evaluación y preselección de las propuestas de las OSC que se han postulado en la Convocatoria.

Define las personas responsables, los lineamientos establecidos para su revisión y los formatos para su documentación y seguimiento.

La selección de las propuestas se apega en realizarlo a través de un organismo imparcial y que de manera objetiva dará su veredicto; este Comité Evaluador se sugiere este conformado por funcionarios de la entidad otorgante y de otros miembros especializados en las temáticas de los proyectos participantes.

¹² Anexo:A. Flujograma etapa I.

¹³ Anexo: I.1 Lineamientos de Convocatoria.

SECUENCIA DE PASOS DEL PROCESO DE CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE PROPUESTA

PROCESO DE CONVOCATORIA

1.1.1. Designar a la persona responsable de la convocatoria dentro de la organización otorgante, quien elaborará los términos de referencia previo a la elaboración de la convocatoria para que sean aprobados por un equipo coordinador designado.

1.1.2. Elaboración y diseño de la convocatoria que contiene los criterios, requisitos, fechas clave y datos, la cual se somete a aprobación y/o realización de modificaciones.

1.1.3 Publicación de la Convocatoria a través de plataformas digitales o medios designados por la organización, posterior a una observación rigurosa de su población objetivo (osc que pueden postularse) y así identificar los medios idóneos para su publicación.

1.1.4. Realización de webinars/sesiones informativas junto con las osc postulantes para describir los criterios fiscales y legales que deberán cumplir, además del perfil de las osc en cuanto a su capacidad administrativa para rendir cuentas y la experiencia técnica en las problemáticas o temáticas prioridad del financiador. Además de responder a preguntas y dudas u otra inquietud de las organizaciones interesadas en presentar una propuesta para ampliar explicación sobre los objetivos del proyecto, resolver dudas.

1.1.5. Recepción de propuestas de las osc postulantes, para un primer filtraje de revisión y cerciorar el cumplimiento de los criterios establecidos en la convocatoria.

PROCESO DE SELECCIÓN

1.2.1. Convocar al comité evaluador para la revisión y selección de propuestas, en donde cada uno de los miembros deben de firmar un formato de no divulgación¹⁴ el cual tiene la finalidad de garantizar que la información no sea compartida al exterior, con personas o entidades que puedan hacer mal uso de ella, así como un formato de no conflicto de intereses,¹⁵ cuyo objetivo es verificar y confirmar que no existe conflicto de intereses de alguno de los miembros del Comité Evaluador que pueda convenir o perjudicar la participación de alguna de las organizaciones, como parte de las prácticas adecuadas para el proceso.

1.2.2. Se realiza la evaluación de las propuestas técnicas de los postulantes por cada una de las personas que integran el comité evaluador, es posible implementar un Formato de evaluación de propuestas,¹⁶ el cual contiene los parámetros y criterios para la evaluación de las propuestas, especifica los porcentajes de calificación por cada categoría a revisar de la propuesta, a nivel técnico y presupuestal, además de los que establezca la organización otorgante.

¹⁴ Anexo: 1.2 Formato No divulgación.

¹⁵ Anexo: 1.3 Formato No conflicto de intereses.

¹⁶ Anexo: 1.4 Formato de evaluación de propuestas.

1.2.3. Una vez realizada la evaluación, se procede a la selección de las propuestas técnicas de los postulantes por cada una de las personas que integran el comité evaluador, con lo que se elaborará un “memorándum de selección”¹⁷ que documente el proceso de evaluación y selección estableciendo los criterios, las reglas, así como las calificaciones asignadas a cada propuesta, para contar con la evidencia que sostiene la decisión de la selección.

1.2.4. Se procede a la firma del Memo de selección y de un formato de concurrencia¹⁸ que avala la participación y decisión tomada por todas las personas integrantes del comité evaluador.

1.2.5. Es importante dar aviso de los resultados a todos los postulantes seleccionados y también a los que no fueron seleccionados a manera de retroalimentación.

CARTA DESCRIPTIVA				
Etapa 1. Lanzamiento de convocatoria y selección de propuestas Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones				
OBJETIVO GENERAL: Describir los subprocesos y pasos que conlleva la publicación de una convocatoria a presentar propuestas de financiamiento, así como los criterios, requisitos y sugerencias a considerar e integrar en dicha convocatoria con la finalidad de seleccionar organizaciones y propuestas que contribuyan de forma efectiva al logro de los objetivos de desarrollo del programa de subvenciones.				
ACTIVIDAD	OBJETIVO	DINÁMICA/DESARROLLO	RECURSOS	TIEMPO
Encuadre	Dar a conocer el objetivo del taller y compartir la agenda de trabajo	Bienvenida, presentación del/la ponente y de las personas participantes. Dinámica de juntarse en pares presentarse diciendo su nombre y la organización en la que colaboran. Compartir con su contraparte 2 cosas: 1. Un hobby, afición o pasión que no tenga que ver con su labor en la organización (ejem. Jugar billar, leer, viajar en moto) y 2. Una profesión, oficio, hobby que les hubiera gustado practicar y que nunca lo han hecho o lo practicaron muy poco y no le dieron continuidad. A continuación, la contraparte presentará a su compañera y comentará de forma resumida lo que éste le compartió.	Papel, plumas, post-it, plumines	10 minutos

¹⁷ Anexo: 1.5 Formato Memorándum de Selección.

¹⁸ Anexo: 1.6 Formato de Concurrencia.

Encuesta de entrada	Evaluar el nivel de conocimiento sobre la temática antes del inicio del taller	Distribuir la encuesta impresa entre todas las personas participantes y pedirles que la respondan, en no más de 5 minutos.	Encuestas, lápices, plumas	5 minutos
Sub proceso / Actividad de implementación Diseño de convocatoria	Describir las distintas secciones que debe contener una convocatoria, así como compartir tips, sugerencias y lecciones aprendidas a considerar en su elaboración.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar la plantilla de convocatoria de CSA Anexo (Subproceso 1.1.1 “Lineamientos de convocatoria”). • Describir cada sección y analizar la pertinencia de incorporarlas en función de los objetivos de quien la pública. • Criterios legales y fiscales obligatorios en “cualquier” convocatoria a presentar propuestas de financiamientos dirigidas a OSC. • Criterios relacionados con la capacidad administrativa y financiera. • Criterios relacionados con la experiencia e historial de desempeño de las OSC en función de la temática u objetivo de desarrollo de su programa de financiamiento. • Procedimiento para participar y criterios de selección adicionales. • Disposiciones adicionales o complementarias. • Tiempos para el diseño de una convocatoria. <ul style="list-style-type: none"> - Investigación de campo y de escritorio previa a la publicación de una convocatoria. 	Hojas de color, plumines, post-it, plumas Anexo Formato estructura de convocatoria	40 minutos
Sub proceso / Actividad de implementación Publicación y difusión de convocatoria	Compartir estrategias e ideas para difundir adecuadamente una convocatoria	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias para la difusión y publicación de convocatorias. • Sesión informativa sobre convocatoria (ver carta descriptiva anexa subproceso 1.1.4). 	Hojas de color, plumines, plumas Carta descriptiva Etapa 1.1.4. Sesión Informativa sobre Convocatoria	10 minutos
Sub proceso / Actividad de implementación Recepción de propuestas (postulaciones)	Describir el proceso de recepción de propuestas	• Se comparte la experiencia del programa para administrar y llevar un “tracker” de las propuestas recibidas, pre-seleccionar y realizar el “clearing” de las propuestas que serán revisadas por el Comité Técnico de Evaluación (CTE).	Plumines, hojas de color, post-it Plantilla de tracker	10 minutos

<p>Sub proceso / Actividad de implementación Selección de propuestas (se aborda en una sesión específica)</p>	<p>Describir de forma general el proceso de selección de propuestas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria a conformar el Comité Técnico de Evaluación. • Criterios o perfil de las personas integrantes del CTE. • Lineamientos y requisitos para la evaluación (ver formatos anexos: No Divulgación; No conflicto de interés; Instrucciones para Integrantes de CTE; Formato Evaluación; Formato Memo de Selección; Formato Concurrencia CTE). <p>Ver Carta descriptiva Subproceso Selección de Propuestas 1.2.1</p>	<p>Plumines, hojas de color, post-its</p> <p>Anexo: - 1.4 Formato de evaluación de propuesta - 1.5 Formato Memorándum de Selección. - 1.6 Formato de Concurrencia - Nota: Sírvase de estos formatos anexos como ejemplos Memorándum de Selección. - 1.6 Formato de Concurrencia - Nota: Sírvase de estos formatos anexos como ejemplos</p>	<p>15 minutos</p>
<p>Sub proceso / Actividad de implementación Notificación de preselección o no selección a postulantes</p>	<p>Compartir algunas sugerencias a considerar en el subproceso de notificación y ajustes finales de propuesta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Carta notificación de selección con observaciones/sugerencias del CTE para considerar la posible asignación de fondos. • Carta de notificación de NO Selección para postulaciones no aceptadas (algunos tips y aprendizajes). 	<p>Esquema lineal en PTT con post-it o impresiones de los subprocesos y sus componentes para pegar en un muro</p>	<p>10 minutos</p>
<p>Reflexión sobre los temas presentados</p>	<p>Validar el conocimiento adquirido a través de un ejercicio practico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Con una línea de tiempo o esquema lineal se colocan los principales subprocesos de la convocatoria y se pide que las personas participantes ordenen los procesos de forma cronológica y que integren en cada uno los pasos específicos que le correspondan. 	<p>Esquema lineal en PTT con post-it o impresiones de los subprocesos y sus componentes para pegar en un muro</p>	<p>10 minutos</p>

Encuesta de conocimiento y satisfacción	Evaluar el nivel de conocimiento sobre la temática al término del taller	Distribuir la encuesta impresa entre todas las personas participantes y pedirles que la respondan, en no más de 5 minutos.	Encuestas, lápices, plumas	5 minutos
Cierre	Reflexión	Cierre y conclusiones		10 minutos

CARTA DESCRIPTIVA

Etapa I.1.4. Sesión Informativa sobre Convocatoria Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones

OBJETIVO GENERAL:

Dar a conocer los objetivos estratégicos del programa que busca otorgar financiamiento a OSC a través de la convocatoria. Describir los criterios fiscales y legales que deberán cumplir, además del perfil de las OSC en cuanto a su capacidad administrativa para rendir cuentas y la experiencia técnica en las problemáticas o temáticas prioridad del financiador. Además de responder a preguntas y dudas u otra inquietud de las organizaciones interesadas en presentar una propuesta.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DINÁMICA/DESARROLLO	RECURSOS	TIEMPO
Encuadre	Dar a conocer el objetivo del taller y compartir la agenda de trabajo	Bienvenida, presentación del/la ponente y de las personas participantes.	Papel, plumas, post-it, plumines	5 minutos
Encuesta de entrada	Evaluar el nivel de conocimiento sobre la temática antes del inicio del taller	Distribuir la encuesta impresa entre todas las personas participantes y pedirles que la respondan, en no más de 5 minutos.	Encuestas, lápices, plumas	5 minutos
Presentación del donante y sus objetivos estratégicos	Donante: Dar a conocer sus objetivos estratégicos y los objetivos del programa específico que enmarcar a la convocatoria	<ul style="list-style-type: none"> Presentar a la institución donante, sus objetivos estratégicos y/o de desarrollo. Describir sus programas y/o el programa que enmarca la convocatoria y los objetivos que persigue al brindar financiamiento a las OSC. 	Presentación en PPT o video del donante, hojas de color, plumines, post-it, plumas.	15 minutos

<p>Descripción de criterios generales de la convocatoria</p>	<p>Donante: Describir la información más relevante de la convocatoria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir la página o dirección donde pueden encontrar la convocatoria en línea. • Explicar las fechas más importantes a considerar por parte de los postulantes: Fecha de publicación y fecha límite para presentar propuestas, fechas de sesiones informativas, fecha de publicación de resultados, etc. • Montos máximos y mínimos por financiar. • Cobertura geográfica de la convocatoria. 	<p>PTT o convocatoria en línea</p>	<p>10 minutos</p>
<p>Descripción de criterios específicos de la convocatoria</p>	<p>Donante: Describir con mayor detalle, los criterios de selección relacionados con el perfil de los postulantes, los requisitos legales, fiscales, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enumerar las áreas geográficas (estados) donde se implementará el proyecto. • Describir con claridad la procedencia o ubicación física de las OSC que pueden participar. • Dar a conocer los requisitos legales y fiscales que deberán cumplir o estar al corriente al momento de presentar la propuesta (CLUNI; RFC; Donataria autorizada (o no), autorización del SAT para dar fondos a otras OSC, auditorías, años de constituida, etc. 	<p>PTT o convocatoria en línea</p>	<p>10 minutos</p>
<p>Descripción de criterios específicos de la convocatoria</p>	<p>Donante: Describir con mayor detalle, los criterios de selección relacionados con el perfil de los postulantes en función de su capacidad institucional y técnica-temática</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En función de los montos máximos a financiar, describir la capacidad y/o historial de manejo y reporte de fondos a donantes de montos similares y/o mayores a los de la convocatoria con que deberán contar los postulantes. • Describir el nivel de madurez institucional que se espera de las OSC en términos administrativos, financieros, contables, procesos internos etc. que la convocatoria busca como mínimos para garantizar el uso y transparente de los recursos y su rendición de cuentas. • Describir los años de experiencia, el conocimiento específico y/o “expertise” que deberá(n) tener las OSC postulante(s) en la(s) temática(s) de la convocatoria. Publicaciones, sistematización de experiencia, antecedentes de incidencia, académicos, etc. 	<p>PTT o convocatoria en línea</p>	<p>10 minutos</p>

Descripción de criterios específicos de la convocatoria	Donante: Describir con mayor detalle los formatos para postulación, así como la información que espera que los postulantes proporcionen en éstos.	<ul style="list-style-type: none"> • Describir uno por uno los formatos de postulación de la convocatoria, así como la información que se espera las OSC deberán proporcionar en cada uno. • Describir los pormenores de la presentación de los documentos de postulación: extensión máxima (páginas), tamaño de letra, información complementaria (se pueden anexar documentos, currículums institucionales, etc.). • Correo donde deberá enviar la documentación. • Fecha límite para enviar documentación. 	PTT o convocatoria en línea	10 minutos
Descripción de criterios de No elegibilidad específicos de la convocatoria	Donante: Enlistar el tipo de propuestas o proyectos y/o perfil de las OSC que NO podrán participar	Con la finalidad de facilitar el auto-descarte de algunas organizaciones el donante dará a conocer una lista de proyecto NO elegibles, así como el perfil de organizaciones que no podrán ser seleccionadas. Ejemplo: Proyectos que promuevan a partidos políticos, proyectos que promuevan la discriminación. Organizaciones con menos de dos años de constituidas, organizaciones que no cuenten con la autorización del SAT para ser donatarias autorizadas, etc.) esto dependerá de los objetivos y criterios de cada donante.	PTT o convocatoria en línea	10 minutos
Dudas y respuestas	Donante: Responder a las dudas o preguntas que tengan los postulantes que no hayan sido abordados en las secciones anteriores	Abrir el foro para que los postulantes presenten sus dudas con relación a los temas vistos y/o a cuestiones que no se hayan abordado en las secciones anteriores.		20 minutos
Encuesta de conocimiento y satisfacción	Evaluar el nivel de conocimiento sobre la temática al término del taller	Distribuir la encuesta impresa entre todas las personas participantes y pedirles que la respondan, en no más de 5 minutos.	Encuestas, lápices, plumas	5 minutos
Cierre	Agradecimiento	Dar las gracias por participar en la sesión informativa y proporcionar información complementaria para los postulantes como la dirección o página de los donantes. La dirección de la convocatoria y datos de contacto del ponente por si existen más dudas (será al criterio de cada donante).		2 minutos

CARTA DESCRIPTIVA

Etapa 1.2.1. Conformación de Comité Técnico de Evaluación y Selección de Propuestas Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones

OBJETIVO GENERAL:

Sensibilizar al donante sobre la importancia de llevar a cabo procesos de selección de propuestas profesionales, transparentes y con criterios y requisitos claros y fiscalizables, con la participación de especialistas en las áreas temáticas de su interés. Describir los pasos para conformar un Comité de Evaluación y brindarles herramientas y formatos para realizar una selección de propuestas lo más apegada a sus resultados y expectativas

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DINÁMICA/DESARROLLO	RECURSOS	TIEMPO
Encuadre de la visita	Dar a conocer el objetivo del taller y compartir la agenda de trabajo	Bienvenida, presentación del ponente y de los objetivos y resultados de aprendizaje esperados del taller	PPT Encuadre, agenda y objetivos de la sesión. Lista de asistencia Pluma	5 minutos
Acuerdos de convivencia	Establecer las normas de convivencia para tener una jornada fluida y ordenada	<p>La persona que facilita comentara la importancia de colocar algunos acuerdos de convivencia para poder llevar a buen puerto las actividades programadas.</p> <p>Se colocará un rotafolio a la vista de todas las personas y se pedirá que a manera de lluvia de idea comiencen a decir algunas propuestas que ayuden a ir construyendo estos acuerdos de convivencia. Por ejemplo: mantener los celulares en modo vibrar o silencio, levantar la mano para participar, ser breve en sus intervenciones, etc.</p> <p>ESTACIONAMIENTO DE PREGUNTAS</p> <p><i>Se colocará un rotafolio a la vista de todos y todas que servirá a manera de estacionamiento de preguntas, se proporcionara post-it a las personas asistentes, si tienen una pregunta/comentario la anotan en los papelitos y la pegan para que al final se puedan leer y resolver o contestar, esta estrategia ayuda a evitar interrupciones constantemente y que se desvíe a otro lado la información que se quiera transmitir.</i></p>	<p>Rotafolio; Plumones; Post-it; Cinta masking</p>	5 minutos

Presentación	Propiciar un espacio para presentarse y conocer las funciones de cada una de las personas que participan en el proyecto.	Cada una de las personas que se encuentran en esta reunión se presentarán compartiendo su nombre y la función que cumple en el proyecto y su expectativa de este proceso, además pedirles que compartan una anécdota o cosa positiva que les haya sucedido en los últimos días. La persona que dirige esta actividad de presentación agradece su participación en el ejercicio.		10 minutos
Reflexión sobre la importancia de instituir procesos de selección transparentes, auditables y profesionales.	Sensibilizar a la persona participante sobre la importancia de integrar en sus organizaciones procesos, formatos y mecanismos que garanticen una selección de propuestas imparcial, transparente, profesional y auditable.	<p>La persona que facilitará este espacio presentará las ventajas y beneficios para la organización de realizar procesos de selección con los criterios mencionados de transparencia, imparcialidad, confidencialidad, profesionalismo y ética.</p> <p>Compartirá con las personas participantes los formatos y herramientas para conformar el Comité Técnico de Evaluación y describirá la función que cumple cada formato y cómo éstos contribuyen a la transparencia y equidad en la competición:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos de convocatoria. • Formato de No Divulgación y Confidencialidad. • Formato de No Conflicto de Intereses. • Guía-instrucciones para las personas participantes en CTE. 	<p>Presentación PPT, hojas de color, plumines, plumas, post-it</p> <p>Anexo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1.4 Formato de evaluación de propuesta • 1.5 Formato Memorándum de Selección. • 1.6 Formato de Concurrencia • Nota: Sírvase de estos formatos anexos como ejemplos <ul style="list-style-type: none"> • Instrucciones para las personas participantes en CTE 	30 minutos

Pasos para conformar el CTE, convocar a sesión de evaluación	Describir el proceso general y los pasos específicos para integrar el Comité Técnico de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Se comparte la experiencia del programa para administrar y llevar un “<i>tracker</i>” de las propuestas recibidas, pre-seleccionar y realizar el “<i>clearing</i>” de las propuestas que serán revisadas por el Comité Técnico de Evaluación (CTE). • Pasos para conformar el CTE: <ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria-invitación (criterios para seleccionar a integrantes del CTE: experiencia técnica y profesional; sin conflicto de intereses con alguna de las OSC; currículum, reputación, etc. 2. Enviar las propuestas que tendrá que leer, así como una guía con los criterios e instrucciones para evaluar; 3. Enviar guía de la dinámica durante el día del CTE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplo de <i>Tracker</i> de propuestas recibidas • Instrucciones Comité de Evaluación 	15 minutos
RECESO				
Sesión del Comité Técnico de Evaluación	Describir el proceso general y los pasos específicos para llevar a cabo la Sesión del Comité Técnico de Evaluación donde se pre-seleccionarán las propuestas para financiamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • El ponente explica el perfil de las personas integrantes del CTE y la importancia de contar con un grupo diverso, plural, ético, profesional, imparcial y con experiencia y/o especializado en las temáticas. • Describir el documento Instrucciones Comité Técnico de Evaluación y aclarar que su contenido son sugerencias sobre buenas prácticas, no obstante, cada donante puede desarrollar su propio CTE conforme a sus criterios, necesidades y resultados esperados. • Se describe el proceso de selección con apoyo del formato de evaluación (Aclarar que cada donante deberá ajustar el formato con base en sus criterios y ponderación de estos). • Explicar la importancia de contar con Memo de Selección que recupere las observaciones y comentarios de los evaluadores, así como sus sugerencias de mejora para las propuestas preseleccionadas.} • Explicar la importancia de contar con la evidencia de la concurrencia del CTE (documento firmado por todos los integrantes) 	<p>Presentación PPT; Instrucciones CTE</p> <p>Anexo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1.4 Formato de evaluación de propuesta • 1.5 Formato Memorándum de Selección. • 1.6 Formato de Concurrencia <p>Nota: Sírvase de estos formatos anexos como ejemplos</p>	30 minutos

Notificación de preselección y/o NO selección	Compartir algunas sugerencias a considerar en el subproceso de notificación y ajustes finales de propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir la Carta notificación de selección con observaciones/sugerencias del CTE para considerar la posible asignación de fondos. • Carta de notificación de NO Selección para postulaciones no aceptadas (algunos tips y aprendizajes) 	Presentación PPT. Anexo: • 2.1 Carta Notificación NO selección • 2.2 Carta de notificación positiva	15 minutos
Reflexión sobre los temas presentados	Validar el conocimiento adquirido a través de un ejercicio práctico	Ruleta de preguntas: en este momento se abrirá un espacio para lanzar preguntas sobre los temas presentados a las personas participantes para validar que la información haya sido clara y comprensible. Para facilitar la participación se puede diseñar una ruleta con los nombres de las personas participantes, al momento de girarle aleatoriamente se asignará quien contestará, se pueden dar recompensas a las respuestas correctas y solicitar la participación de quien conozca la respuesta o bien aclarar la información. Para concluir con esta parte se revisa el Estacionamiento de preguntas, asegurándose de resolver las dudas planteadas.	Ruleta Lista de preguntas con aquella información clave Estacionamiento de preguntas	15 minutos
Cierre	Dar por concluido la sesión	La persona que facilita dará por concluidas las actividades agradeciendo a las personas asistentes su tiempo, disposición y atención a lo que se les ha transmitido. Pedirá que con una palabra o una frase corta compartan como es que se van de la sesión de trabajo.		10 minutos

Sugerencias y Recomendaciones para el proceso de lanzamiento de convocatoria y selección de propuestas:

- Realizar la convocatoria en español y con un lenguaje accesible.
- Es importante considerar que las personas redactoras de la convocatoria deben tener experiencia en el sector y temática del objeto de la convocatoria, como parte de su perfil. Definir los objetivos de la convocatoria en función al contexto del país, considerando las características y limitaciones de las OSC que podrían postularse.
- Analizar el marco legal local e implicaciones que se refleje en el perfil y requisitos de la convocatoria, para que la organización determine si es candidata a postularse, de acuerdo a su estructura y marco legal bajo el que se encuentra regulada.

- Definición de los montos mínimos y máximos de la subvención en función a la capacidad institucional y el historial general de las osc objetivo de la convocatoria, administrando y reportando financiamientos de envergadura similar.
- Considerar realizar la convocatoria en dos fases, la primera en donde los postulantes envíen notas conceptuales y la segunda en donde realicen una propuesta extensa, incluyendo sesiones presenciales o webinars para resolver preguntas frecuentes.
- Realizar un mapeo de osc de segundo piso, no solo a nivel de investigación, sino también a nivel de campo, para determinar el tamaño de la población objetivo y designar los medios de difusión idóneos.
- Determinar de acuerdo con el mapeo de osc, una metodología clara para la difusión de la convocatoria, así como estrategias de alcance para llegar a las osc meta (las organizaciones con perfil de aplicación).
- Identificar medios de difusión clave para presentar la convocatoria; actores de relevancia en el sector; instituciones como CEMEFI, Juntas de asistencia local, comisiones estatales de derechos humanos, redes de osc locales, etc.
- Considerar que el tiempo para el diseño de la convocatoria será de al menos dos meses en caso de ser la primera vez que se realice. Un mes sería para realizar una investigación de campo y de escritorio del perfil y características de las osc objetivo y el otro mes para definir con mayor precisión los criterios y requisitos de elegibilidad en función de los hallazgos. Cuando ya se ha realizado el proceso con anterioridad con Un mes es suficiente.
- Someter la convocatoria diseñada a revisión por parte de una persona externa con la capacidad técnica en el tema de la convocatoria, para validar la claridad de la misma.
- Especificar en la convocatoria la capacidad mínima con que deberá contar la organización receptora del financiamiento, para una adecuada administración de los fondos y una correcta implementación de su proyecto temático, en función del monto del financiamiento, los resultados esperados y/o el alcance del programa, etc. Por ejemplo, un equipo de tiempo completo de mínimo de cinco personas (Coordinador del Proyecto, Monitoreo y Evaluación, Finanzas, técnico del programa y/o fortalecimiento), para que la osc considere sus capacidades actuales, tiempos y compromisos con otros proyectos, antes de realizar su postulación.
- Realizar sesiones informativas para los postulantes para resolver dudas y cuestionamientos sobre los requisitos de participación, criterios de elegibilidad, etc.
- Definir diferentes filtros de selección y elegir un comité evaluador que se encuentre integrado por expertos en la temática, contexto y sector del que trate.

- Es importante tener en cuenta que todo el proceso desde que se diseña una convocatoria hasta que se seleccionan las propuestas y se firman los contratos de subvención puede llevarse, al menos seis meses si se desea realizarlo de forma adecuada. Por lo anterior, deberán considerar los siguientes tiempos para cada una de las etapas: dos meses de la preparación, diseño y aprobación de la convocatoria; un mes posterior al lanzamiento plazo durante el cual la convocatoria esté abierta recibiendo notas conceptuales, dudas y observaciones; un mes para la preselección; un mes para recibir y evaluar propuestas extensas; un mes para la selección final. En total, seis meses para el proceso de convocatoria y selección de propuestas.

ETAPA 2. PREASIGNACIÓN¹⁹

La Preasignación²⁰ es la segunda etapa del proceso general para la asignación y administración de subvenciones y sub-subvenciones. Comprende la notificación formal con las osc que han sido seleccionadas, como aquellas que no lo fueron, además permite contar con un primer filtro de las osc que deberán ajustar la propuesta técnica y presupuestal acorde a los lineamientos de participación que demanda el proyecto o programa para su subvención.

Esta etapa también comprende los procesos de realización de encuesta de preasignación y una visita de confirmación. A través de una revisión y reunión con el equipo de la osc postulante, se debe constatar que cuenta con los procedimientos, controles internos y segregación de responsabilidades que permitirán la buena gestión de los recursos.

Esta etapa está integrada por cinco subprocessos principales que se describen a continuación:

2.1. NOTIFICACIÓN A ORGANIZACIONES PRESELECCIONADAS

Comprende la notificación a las osc participantes, tanto las que fueron preseleccionadas por el Comité Evaluador, como aquellas que no lo fueron a través de una carta de notificación.

La carta de notificación a las osc no seleccionadas²¹ corresponde a la comunicación formal por parte de la entidad convocante, para informar a la organización que no fue seleccionada, en el documento se deberá estipular las razones de manera detallada por las cuales no fue elegida en apego a los criterios de la convocatoria.

¹⁹ Anexo: B. Flujograma etapa 2 Preasignación Preasignación.

²⁰ Para esta etapa se recomienda revisar el Paquete de Soluciones de NUPAS elaborado por el Programa de la Sociedad Civil de USAID, el cual está incluido dentro del Compendio del Legado de CSA.

²¹ Anexo: 2.1 Formato Carta de notificación de No seleccionada a osc.

La notificación para las OSC preseleccionadas a través de la carta de notificación positiva²² a las OSC preseleccionadas, corresponde a la comunicación formal de parte de la entidad convocante para informar a la organización que ha sido seleccionada y que pasa a la siguiente fase de ajustes a la propuesta técnica y presupuestal; incluye los comentarios y sugerencias del Comité de Evaluador para mejorar la propuesta y atiende dudas con relación al planteamiento de ésta.

2.2. PERIODO DEL AJUSTE DE PROPUESTAS

Constituye el periodo de tiempo que se otorga a las OSC preseleccionadas para realizar los ajustes a las propuestas técnicas y presupuestales para su mejora, que derivan de las recomendaciones estipuladas en la carta de notificación. Para este punto habrá intercambio de comunicación para responder dudas o ampliar explicaciones. El periodo de tiempo para esta actividad es de al menos dos semanas.

2.3. ENCUESTA DE PREASIGNACIÓN

Concluido el periodo de ajustes en propuestas, se procede a realizar la encuesta de preasignación,²³ para comenzar se procede a tener una sesión de orientación para su aplicación y revisión de los resultados. La encuesta de preasignación de fondos tiene la finalidad de determinar si la OSC postulante, cuenta con la capacidad de gestión financiera y de dirección, para administrar recursos. En las subvenciones que se encuentran en apego a los criterios de USAID, esa encuesta preasignación corresponde al “Non-U.S. Organization Preaward Survey (NUPAS).”²⁴

También permite a la organización otorgante definir cuáles serán los puntos para dar seguimiento con la finalidad de robustecer los controles y procedimientos internos para la gestión de los recursos otorgados.

2.4. VISITA DE PREASIGNACIÓN A LAS ORGANIZACIONES SELECCIONADAS

Con la encuesta de preasignación diligenciada, se procede a concretar una visita a la OSC para presentar los resultados de la evaluación y comentar aspectos importantes que pueden ser ampliados en la visita para el mejor entendimiento de los procesos de la organización.

Como parte de los requerimientos de la visita de preasignación, la organización otorgante estipula un listado de documentos²⁵ que la OSC preseleccionada deberá tener a su alcance, los cuales confirman y dan veracidad a las respuestas que la organización definió en la encuesta y serán revisados en la visita.

²² Anexo: 2.2 Formato Carta de notificación positiva a OSC.

²³ Anexo: 2.3 Formato Encuesta de preasignación.

²⁴ Anexo: 2.4 Formato Notas sobre NUPAS.

²⁵ Anexo: 2.5 Ejemplo de listado de documentos para realización de visita de preasignación de subvenciones.

La finalidad de esta visita es entender cómo se llevan a cabo los procesos internos y de control, de esta manera es posible identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad y con ello definir las provisiones especiales para dar seguimiento en los siguientes meses, donde la organización deberá ajustar, mejorar, robustecer, integrar y socializar al resto del equipo los cambios y adecuaciones a los procesos de la osc, con el objetivo de dejar capacidades instaladas que permitirán a la organización mejorar sus procesos de administración de recursos y rendición de cuentas, ante donantes nacionales e internacionales.

2.5. EVALUACIÓN DE CAPACIDADES Y DETERMINACIÓN DE PROVISIONES CONTRACTUALES

Con el formato de revisión y evaluación de la encuesta de preasignación²⁶ se comparten sugerencias de mejora de los aspectos de la osc evaluados; estas pueden constituir las provisiones especiales que pueden integrarse al convenio o contrato. Este proceso cuenta con un periodo de tiempo de una semana.

Se elabora el plan de mejoramiento que atiende las provisiones especiales definidas en la visita de preasignación y que se encontrarán en el convenio de subvención.

SECUENCIA DE PASOS DEL PROCESO DE PREASIGNACIÓN

2.1.1. La coordinación de proyectos o líder de subvenciones, elaboran y envían las cartas positivas de selección a las osc preseleccionadas, se integran los puntos a mejorar de la propuesta técnica, y de presupuesto y establece el tiempo que tendrá la organización para presentar los ajustes necesarios. En paralelo, se elaboran y envían las cartas de no selección a las osc postulantes que no fueron seleccionadas, integrando los aspectos por los cuales no fueron elegidas a manera de retroalimentación.

2.2.1 Se responden dudas de las osc preseleccionadas y se proporciona un listado de sugerencias para realizar los ajustes de las propuestas.

2.3.1. Se comparte con la osc el documento de Encuesta de preasignación vía correo electrónico para su revisión y se establece una sesión de orientación con la organización referente a la encuesta.

2.3.2. La osc ingresa las respuestas en el archivo de Encuesta de preasignación y reenvía el archivo, que será revisado por la coordinación de proyectos o líder de subvenciones, para identificar aquellos puntos que se tratarán como primordiales en la revisión y presentación de resultados que se abordarán en la visita a la organización.

²⁶ Anexo: 2.6 Formato Revisión y evaluación de encuesta de preasignación de recursos.

2.4.1. Se solicita a la osc agendar fecha para la visita de preasignación, para revisar los resultados obtenidos y se comparte con ésta un listado de documentos que servirán de apoyo en la revisión de la encuesta que se realizará en la visita, mismos que la osc deberá tener preparados para entregar el día de la visita.

2.4.2. Con el formato de Evaluación y la documentación de la osc, se procede a realizar la revisión de resultados de la encuesta de preasignación de manera presencial, en donde se evaluarán las capacidades institucionales y se delimitan las provisiones especiales/medidas contractuales para la organización.

2.5.1. La osc realiza las adecuaciones o incorporación de las mejoras de sus procesos internos, resultado de las sugerencias después de la revisión de capacidades establecidas en la visita de preasignación.

2.5.2. La Coordinación de proyectos o líder de subvenciones revisa y da seguimiento al trabajo de mejora por parte de la osc, verificando que cumplan con los requisitos solicitados, para poder ser acreedora al recurso o subvención. Verifica que los cambios realizados, sean consistentes con los resultados de la encuesta y/o manda de nuevo observaciones para realizar modificaciones de ser necesario.

2.5.3. Una vez que quedan aprobados los cambios, se notifica a la osc que cumple con los estándares y sugiere estar preparada para a siguiente etapa de preparación del paquete de asignación de recursos y/o subvenciones.

CARTA DESCRIPTIVA

Etapa 2.3. Webinar Encuesta de Preasignación NUPAS Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones

OBJETIVO GENERAL:

Explicar a las organizaciones que fueron preseleccionadas qué es la encuesta de preasignación (NUPAS) y en qué consiste.

HORARIO	ACTIVIDADES
5 minutos	Bienvenida
5 minutos	Presentación de personas participantes y objetivos del taller.
30 minutos	<p>¿Qué es la NUPAS?</p> <p>Es una encuesta que mide la capacidad de las organizaciones para administrar y reportar el uso fondo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) con apego a las regulaciones y estándares de transparencia y rendición de cuentas del Gobierno de los Estados Unidos.</p> <p>La encuesta tiene 17 secciones o apartados cuyas preguntas en su conjunto evalúan 6 áreas institucionales de las organizaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura Legal; 2. Administración de Finanzas; 3. Sistemas de compras y adquisiciones; 4. Recursos Humanos; 5. Administración y Desempeño de Proyectos; y 6. Sostenibilidad Organizacional <p>Aplicación de línea final de NUPAS</p> <p>Se envía el formato de encuesta a la organización preseleccionada 15 días antes de la fecha agendada para la aplicación de esta. Se le pide su apoyo para llenar la evaluación, tratando de ser lo más objetivos y sinceros posible en sus respuestas.</p> <p>Nota: <i>por la información que se requiere se recomienda que se involucren la dirección, personal administrativo y/o finanza y responsable de la implementación de los programas, deberán conocer el desempeño de la organización de al menos los tres últimos años.</i></p> <p>En varias secciones de la encuesta hay preguntas que solicitan la presentación de evidencias, favor de ir integrando en una carpeta electrónica la documentación (en PDF de preferencia) que corresponde a cada pregunta. Para identificar más fácilmente a qué sección corresponde la evidencia, se solicita poner en el nombre del archivo, al inicio, la sección y número de pregunta que le corresponda, por ejemplo: “BI_ActaConstituya”.</p>

Sesión de Revisión de Encuesta

Una vez respondida la encuesta y reunida la información soporte que se solicita en la misma. Programar una sesión con la organización para revisar las respuestas de cada sección, verificar que éstas son correctas y consistentes con los procesos y la práctica administrativa cotidiana de la organización.

La sesión tendrá una duración máxima de **dos horas** y se solicita la **participación de la o las personas que hayan respondido la encuesta**, así como de los responsables de Finanzas (elaboración de los reportes de gastos del proyecto), Contabilidad y Administración.

Nota: es importante recomendar a la organización la mayor honestidad al responder las preguntas, debido a que de esto dependerá el tipo de acompañamiento que se le dará para fortalecer sus capacidades institucionales.

Resultados de la encuesta de preasignación NUPAS

Los resultados de la encuesta ayudan a identificar las áreas de oportunidad de las organizaciones y se determinan las provisiones que la organización deberá cubrir como requisito contractual para hacerse acreedora a una subvención.

Se determina el nivel de riesgo de acuerdo con el puntaje obtenido:

- Bajo 3.51-4.00,
- Medio 2.51-3.50,
- Alto 1.50-2.50.

A través de la asignación del nivel de riesgo es posible determinar el método de financiamiento adecuado para cada organización (Anticipo o Reembolso), así como el grado de soporte y supervisión que la organización necesita, para asegurar el correcto uso de los fondos de USAID y generar el tipo de contrato idóneo, que contemple las provisiones especiales que deberán desarrollar, previo o posterior a firma.

Nota: es importante dejar claro que el contestar la encuesta, es parte del proceso de selección y que aún se deben pasar otros pasos para determinar si la institución será acreedora a una subvención.

10
minutos

Sesión de preguntas y respuestas

5
minutos

Aprendizajes del día y palabras de clausura.

Sugerencias y Recomendaciones para el proceso de Preasignación:

- Es importante notificar a las OSC a través de una carta, para informales si pasan o no a la preselección junto con las observaciones del comité.
- Realizar un webinar para explicar los siguientes pasos, una vez que se encuentran en la preasignación o bien considerar una sesión presencial.
- Las OSC preseleccionadas deberán enviar los ajustes solicitados a su propuesta y presupuesto, en no más de 15 días y considerar otros 15 días para la realización de la revisión final teniendo un tiempo aproximado de 1 mes para completar el proceso de preasignación.

- Es necesario que dentro de la revisión que se realizará a la OSC, se considere profundizar en su due diligence fiscal y legal, para validar que cuentan con la capacidad de recibir subvenciones.
- Proponer un webinar para explicar la herramienta NUPAS o encuesta de preasignación que aplique, los tiempos, requerimientos, personal clave que se requiere, y un check list de documentos e información clave que se requerirá, en una sesión de no más de 40 minutos.
- Disponer del instrumento e instructivo para la encuesta de preasignación en español, que explique los niveles de riesgo, identificación de provisiones especiales y capacitación para dar claridad al objetivo.
- A partir de esta etapa es recomendable que las OSC, soliciten el número DUNS, en caso de no contar con él, considerando que su asignación tarda de 30 a 45 días y será necesario integrar dentro del paquete de subvención de la siguiente etapa. El DUNS es un código identificador mundial de nueve dígitos usado para crear un archivo de crédito comercial en la Red Mundial Dun & Bradstreet.²⁷

ETAPA 3. PREPARACIÓN DEL PAQUETE DE SUBVENCIÓN²⁸

Esta etapa integra todos los documentos requeridos en el paquete de asignación de subvención. Tiene como finalidad 1. Documentar y dejar evidencia contundente de que la selección de la organización receptora del financiamiento fue elegida mediante un concurso transparente, exhaustivo y competitivo, y 2. Verificar la capacidad de la organización para administrar y reportar el uso de los fondos conforme a las regulaciones y lineamientos de la entidad otorgante.

Esta etapa está integrada por tres subprocesos principales que se describen a continuación:

3.1. ELABORACIÓN E INTEGRACIÓN DE DOCUMENTOS DEL PAQUETE PARA APROBACIÓN:

Este paso es inmediato a la evaluación de capacidades desprendida de la encuesta y visita de preasignación de subvenciones y de las sub-subvenciones, engloba la diligencia y preparación de una serie de documentos y formatos que integran el paquete para la aprobación de la asignación de subvención. La lista de documentos que integran el paquete de aprobación, se apega a los criterios de la entidad financiadora u organización otorgante. A continuación, se enlistan y describen a modo de ejemplo los documentos que integran un paquete de subvención para aprobación, de acuerdo con los lineamientos de USAID. Nota: no se integran en la lista de anexos, dado que son documentos de uso interno y confidencial, además de que responden a criterios y requisitos específicos de la USAID.

Lista de documentos:

²⁷ Anexo: 2.7 Instrucciones para obtener el número DUNS por primera vez.

²⁸ Anexo: C. Flujoograma etapa 3 Preparación del paquete de subvención.

3.1.1. Memo de selección. Documento que emite la organización otorgante en donde describe a grandes rasgos cuál fue el proceso y los criterios para seleccionar a la organización que recibirá la subvención.

3.1.2. Convenio. Es el documento que formaliza la relación contractual de la subvención o subsubvención, en él se declaran derechos y obligaciones de ambas partes y los requerimientos para realizar los desembolsos y entrega de recursos. Este documento deberá ser elaborado y revisado por el área legal de la organización otorgante, por lo que no se presenta un formato específico de referencia.

3.1.3. Alcance de proyecto. Este documento lo define la organización otorgante y simplifica la información más relevante respecto a las actividades, metas, objetivos y resultados esperados del proyecto a financiar. (Puede ser un documento por separado e integrarse como anexo al convenio o puede estar dentro del mismo convenio).

3.1.4. Presupuesto del proyecto. Corresponde al desglose en una tabla de Excel de todos los rubros y conceptos de gasto relacionados con la implementación del proyecto. Especificando número de unidades, montos por unidad, salarios, gastos de oficina, materiales, viajes, viáticos, consultorías, etc. Cada donante utiliza su propio formato en función del nivel de desagregación y detalle que espera tener sobre los costos asociados a la implementación del proyecto. Así mismo, cada donante determina si es obligatorio y/o deseable la coinversión en el proyecto.

3.1.5. Presupuesto narrativo del proyecto. Este documento describe el cómo y en qué se utilizarán los recursos otorgados, de manera narrativa la asignación en las diferentes categorías presupuestales que deberán acordarse a las actividades planeadas en el proyecto. Su elaboración está a cargo de la OSC seleccionada.

3.1.6. Personal clave del proyecto. Integra los Currículums Vitae (CV) de las posiciones de la organización subvencionada considerados como esenciales para la comunicación y responsabilidad de resultados entregados a la entidad otorgante, mismos que deben ser preparados por la OSC seleccionada, de acuerdo a las personas clave que se hayan designado.

3.2. PRESENTACIÓN DE CONCENTRADO DEL PAQUETE AL DONANTE/ FINANCIADOR/AGENCIA:

Representa la presentación del paquete de documentos de la subvención a la agencia de cooperación financiadora para su revisión y eventual aprobación. Cada agencia o donante tiene sus propios tiempos de revisión y aprobación, sin embargo, en el caso del Programa para la Sociedad Civil se estableció un lapso máximo de 1 semana para que la USAID pueda revisar y emitir sus comentarios u observaciones, en su caso, aprobar la propuesta.

3.3. APROBACIÓN:

En este paso la parte otorgante aprueba definitivamente a la OSC postulante, después de haber revisado el paquete concentrado.

CARTA DESCRIPTIVA				
Etapa 3. Preparación del paquete de subvención Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones				
OBJETIVO GENERAL: Brindar información detallada sobre los procesos y documentación necesaria para preparar el paquete de subvención de manera eficiente, para su correcta aprobación, así como la verificación de la capacidad, el riesgo y apego a las regulaciones por parte la entidad otorgante a la organización seleccionada.				
ACTIVIDAD	OBJETIVO	DINÁMICA/DESARROLLO	RECURSOS	TIEMPO
Encuadre de la visita	Enmarcar los objetivos de la visita y compartir agenda de trabajo.	La persona implantadora compartirá con las personas de la organización a subvencionar la agenda del día, en este mismo espacio se presentarán los objetivos de la reunión y un breve mensaje de agradecimiento por el trabajo realizado hasta el momento y por su hospitalidad en esta reunión.	PPT Encuadre, agenda y objetivos de la sesión; Lista de asistencia; Pluma	10 minutos
Acuerdos de convivencia	Establecer las normas de convivencia para tener una jornada fluida y ordenada	<p>La persona que facilita comentará la importancia de colocar algunos acuerdos de convivencia para poder llevar a buen puerto las actividades programadas.</p> <p>Se colocará un rotafolio a la vista de todas las personas y se pedirá que a manera de lluvia de idea comiencen a decir algunas propuestas que ayuden a ir construyendo estos acuerdos de convivencia.</p> <p>ESTACIONAMIENTO DE PREGUNTAS</p> <p><i>Se colocará un rotafolio a la vista de todos y todas que servirá a manera de estacionamiento de preguntas, se proporcionara post-it a las personas asistentes, si tienen una pregunta/comentario la anotan en los papelitos y la pegan para que al final se puedan leer y resolver o contestar, esta estrategia ayuda a evitar interrupciones constantemente y que se desvíe a otro lado la información que se quiera transmitir.</i></p>	Rotafolio; Plumones; Post-it; Cinta masking	10 minutos

Presentación	Propiciar un espacio para presentarse y conocer las funciones de cada una de las personas que participarán en el proyecto y el armado del paquete de subvención.	Cada una de las personas que se encuentran en esta reunión se presentarán compartiendo su nombre y la función que cumple en el proyecto y el armado del paquete de subvención, así como su expectativa respecto a este proceso, además de mencionar una cosa buena que les haya sucedido en la semana anterior, la persona que dirige esta actividad de presentación agradece su participación en el ejercicio.		20 minutos
Recuento del proceso hasta el momento.	Recuperar el trabajo realizado hasta el momento y poner en perspectiva los siguientes pasos.	La persona que facilitará este espacio dará un recorrido breve desde el lanzamiento de la convocatoria y preasignación, hasta este momento en donde es necesario realizar la preparación del paquete de subvención, resaltando la importancia de la documentación de evidencias que soporten la asignación de la subvención, mismas que sirven como verificación de las capacidades, riesgo y apego a regulaciones por parte de la organización. <i>Es necesario precisar que en este momento solo se habla de manera general referente al paquete de subvención y su importancia.</i>	PPT Recuento del proceso hasta la preparación del paquete de subvención. Flujograma 4 del proceso de preparación del paquete de subvención (proceso general)	15 minutos
Presentación de los documentos que integran el paquete de subvención, instrucciones y características.	Analizar en conjunto los documentos que integran el paquete de subvención.	En este espacio se presentarán los documentos de manera visual, características y criterios de preparación. Esta documentación dependerá de los requerimientos que solicita el donante por lo que el/la Facilitador/a deberá preparar la lista de documentos de acuerdo con los criterios del donante. Es importante presentar ejemplos y detalles que, de acuerdo con la experiencia y recomendaciones, son importantes considerar, para lograr entregar los documentos en tiempo y forma y que éstos sean aprobados, especificando aquellos que debe elaborar y enviar la organización otorgante para su revisión/firma y aquellos que debe elaborar la organización seleccionada para su envío y aprobación.	PPT como recurso para proyectar los documentos que integran el paquete de solución, su definición, características y ejemplos.	60 minutos
Receso (15 min.)				

<p>Ejercicio de distinción</p>	<p>Disponer con una actitud positiva a las personas participantes a continuar con las actividades del día.</p>	<p>La Organización pide. <i>La persona que facilita este momento fungirá el papel de “El rey pide” o en este caso “la organización pide”, en donde un espacio de tiempo corto pedirá entre 3 y 5 objetos fáciles de conseguir, pero con especificaciones precisas. Las personas participantes ejecutarán la actividad en equipos (se divide en dos o tres equipos dependiendo el número de personas que integran el grupo).</i></p> <p><i>La persona que facilita dará las siguientes instrucciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se les pedirá un objeto que deberán traer en el menor tiempo posible. • El equipo completo debe participar en ayudar a su búsqueda y entrega. • El objeto deberá cumplir de manera “puntual” con las especificaciones dadas. • En caso de no cumplir con la especificación, aunque sea por un detalle simple, se indicará por qué no cumple con el criterio de selección y no contará como punto para el equipo. • El equipo ganador será aquel que logre reunir el mayor puntaje de objetos entregados que cumplieron con la especificación dada. <p><i>Nota para la persona facilitadora: Es importante dar detalles de las características del objeto y ser riguroso con su aceptación, señalando lo positivo y aquello que falta para cumplir con la especificación en caso de que no sea aceptable.</i></p> <p><i>Se concluye con el ejercicio, agradeciendo la participación y dando pie a la reflexión de la importancia del cumplimiento de los criterios y características de lo que se solicita, como lo son la integración debida de los documentos que conforman el paquete de subvención.</i></p>	<p>5 minutos</p>
--------------------------------	--	---	------------------

<p>Ejercicio de plan de acción en la preparación del paquete de solución.</p>	<p>Delimitar acciones, responsabilidades para el armado del paquete de subvenciones.</p>	<p>La persona que dirige este momento presenta las instrucciones de la actividad.</p> <p>En equipos de acuerdo con funciones (estructura) o bien el grupo completo, deberá recorrer cada uno de los documentos presentados, así como sus características y determinar si cuentan previamente con ellos, responsables de revisión/elaboración/actualización, línea de tiempo para revisión/elaboración, acciones de seguimiento, preparación final para diligenciar el paquete.</p> <p>La persona que dirige deberá ir resolviendo dudas que puedan surgir en el momento y dando asesoría de las mejores prácticas para realizarlo, interviniendo sólo cuando lo considere necesario.</p> <p>Las personas integrantes del grupo irán definiendo la lista de acciones, compromisos/ responsables y tiempos en rotafolios.</p> <p>Una persona representante del grupo expone los compromisos y plan de acción final que han definido.</p>	<p>Rotafolio con la lista de documentos que integran el paquete de solución.</p> <p>Rotafolios para uso de las personas participantes.</p> <p>Post-it; Plumas</p> <p>Recomendado: llevar material impreso de la presentación de documentos, conceptos y ejemplos para referencia de la actividad en caso de que las personas integrantes necesiten una nueva lectura de estos.</p>	<p>90 minutos</p>
<p>Reflexión sobre los temas presentados</p>	<p>Validar el conocimiento adquirido a través de un ejercicio practico</p>	<p>Ruleta de preguntas: en este momento se abrirá un espacio para lanzar preguntas sobre los temas presentados a las personas participantes para validar que la información haya sido clara y comprensible.</p> <p>Para facilitar la participación se puede diseñar una ruleta con los nombres de las personas participantes, al momento de girarle aleatoriamente se asignará quien contestará, se pueden dar recompensas a las respuestas correctas y solicitar la participación de quien conozca la respuesta o bien aclarar la información.</p> <p>Para concluir con esta parte se revisa el Estacionamiento de preguntas, asegurándose de resolver las dudas planteadas.</p>	<p>Ruleta; Lista de preguntas con aquella información clave; Estacionamiento de preguntas</p>	<p>15 minutos</p>

Cierre	Dar por concluido la sesión	La persona que facilita dará por concluidas las actividades en el marco de la visita de inicio, agradeciendo a las personas asistentes su tiempo, disposición y atención a lo que se les ha transmitido. Pedirá que con una palabra o una frase corta compartan como es que se van de la sesión de trabajo.	10 minutos
--------	-----------------------------	---	------------

Sugerencias y Recomendaciones para el proceso de preparación del paquete de subvención:

- Elaborar una guía referente a los documentos solicitados, en donde se explique a qué se refieren, por qué son importantes y cómo deben llenarse correctamente, adicional a la explicación que se dé en la sesión informativa.
- Considerar los tiempos para el armado del paquete que pueden ser de aproximadamente 15 días más otros 15 días para su revisión y aprobación, dependiendo la cantidad de solicitudes por revisar que tenga la organización otorgante.
- Incorporar en el convenio las regulaciones locales referentes a las cuestiones legales y fiscales.

ETAPA 4. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO²⁹

Esta cuarta etapa del proceso de asignación y administración de subvenciones implica la implementación del proyecto por parte de la osc subvencionada conforme al alcance del proyecto enunciado en el contrato, así como el seguimiento y acompañamiento que el donante le dará a la osc con la finalidad de alcanzar los objetivos programáticos establecidos en su propuesta, así como verificar el uso adecuado y transparente de los fondos asignados conforme a sus políticas y regulaciones.

En esta etapa se puede identificar claramente cuando sucede una subvención derivada de una asignación de recursos; es decir, la subvención ocurre cuando a una organización se le otorgan un recurso (award), y que dentro de sus actividades del proyecto tiene definido dar recursos a otras organizaciones (bajar recursos), como sub-subvención, en este sentido deberá replicar el proceso una vez que sea acreedor de la subvención y comenzar con el proceso desde la etapa I aplicándolo ahora a otras organizaciones.

Esta etapa está integrada por cinco subprocesos principales que se describen a continuación:

²⁹ Anexo: D. Flujograma Etapa 4 Implementación y Seguimiento.

4.1. NOTIFICACIÓN DE APROBACIÓN DE SUBVENCIONES A ORGANIZACIONES

Una vez que la organización postulante cumple con los requerimientos de cada una de las etapas de selección, ya sea por asignación o por subvención, recibe la notificación formal, vía correo electrónico, de que ha sido acreedora a dichos fondos. De esta forma, el donante comparte una carta o memorándum que da fe de la decisión e inicia el intercambio de comunicación para la formalización del convenio.

Cabe resaltar que cada donante o agencia establece sus propios protocolos y formalidades en esta etapa. En el caso del programa, como parte de la formalización del convenio en el correo de notificación se hace referencia y adjuntan el convenio de subvención y sus anexos: presupuesto, alcance del proyecto y un documento con las referencias a las leyes y disposiciones jurídicas que enmarcan la subvención; así como una guía (memo de inicio) que recopila la información más importante del contrato junto con las obligaciones y disposiciones que la OSC receptora debe tomar en cuenta y cumplir en los tiempos y formatos indicados en dicho documento. Finalmente, al correo se agrega una carpeta en zip que contiene todos los formatos y herramientas que debe utilizar la OSC subvencionada para cumplir con los requisitos del donante en términos de reportes de gastos, reportes de avance programático, planes de trabajo, planes de monitoreo y evaluación, solicitud de reembolsos o anticipos, reportes de impuestos, etc.

A continuación, se describen los documentos que el Programa integra en la notificación y que pueden servir como una guía sobre los requisitos mínimos indispensables para llevar a cabo un seguimiento adecuado de la implementación de proyectos:

- a) **Convenio.** Este documento deberá ser elaborado y revisado por el área legal de la organización otorgante.
- b) **Memo de inicio de proyecto.** Documento a modo de manual o guía que integra todas las obligaciones que contrae la OSC receptora con el donante en cuanto a reportes de gastos, programáticos, fechas de entrega, procesos para solicitar reembolsos, etc.
- c) **Alcance del proyecto.** Hace referencia al alcance del proyecto en cuanto a su objetivo general y objetivos específicos, metas, e indicadores de resultados e impactos esperados al término de la implementación y que servirá como referencia para evaluar el cumplimiento de dichos resultados.
- d) **Presupuesto del Proyecto.** Hace referencia al documento de Presupuesto del proyecto, que se ha elaborado como parte del paquete de subvención en la etapa 3.
- e) **Disposiciones obligatorias.** Comprenden todas las obligaciones a las que está sujeta la organización subvencionada por recibir recursos del gobierno estadounidense; en ella se enlistan de manera categorizada el tipo de obligación, fechas y requisitos para su presentación.

- f) **Formato de Reporte de progreso.** Define la estructura establecida por la entidad otorgante para el reporte e información del avance del proyecto, establece una serie de requerimientos donde solicita evidencia y detalle de los resultados de la implementación. La temporalidad de su presentación dependerá de lo establecido por la entidad otorgante y acorde a lo establecido en el convenio de subvención.
- g) **Reporte de financiero y Solicitud de Fondos.** El reporte financiero o de gastos es la presentación de la ejecución de los recursos, de manera sistematizada y con su respectiva comprobación para dar transparencia de su uso para las actividades del proyecto; el reporte de solicitud de fondos es aquel que se utiliza para solicitar un desembolso o requisición de dinero para un periodo determinado con el objetivo de cumplir con los compromisos adquiridos por el proyecto.
- h) **Guía uso de logo y marca.** Algunas instituciones o agencias tienen lineamientos muy precisos para el uso y permiso de la marca, por razones de seguridad, no vinculación a temas controversiales y/o algún otro.
- i) **Formato de Impuestos Foráneos.** El Informe de Impuestos Extranjeros ayuda a garantizar que se utilicen los fondos del gobierno de los Estados Unidos para los fines previstos. Requiere que todas las organizaciones presenten un informe anual de impuestos extranjeros, que se consolida con los de otras organizaciones gubernamentales de los EUA en el país y se utiliza para controlar la cantidad de fondos federales gastados en impuestos.
- j) **Reporte anual de inventario.** Este formato también es referente de lo que solicita la Agencia para el Desarrollo de Estados Unidos (USAID) con respecto a informar del equipo fijo adquirido con los recursos federales americanos; se comparte a manera de ejemplo para conocer el proceso, alcance e importancia de esta solicitud.
- k) **Plan Anual de Trabajo.** Es el documento que recopila de manera estructurada las actividades a realizar en el proyecto por un periodo de tiempo de un año, debe incluir los resultados acordes al Plan de Monitoreo y Evaluación, Información general del proyecto y los recursos en los que se incurrirán durante este periodo.
- l) **Plan de Monitoreo y Evaluación.** El Programa para la Sociedad Civil contempla el desarrollo de un Plan de Monitoreo y Evaluación desde el inicio del proyecto. No obstante, cada agencia determina el grado de seguimiento que dará a las actividades, productos y resultados de sus proyectos. Un aprendizaje importante del programa es que muchas veces el plan original no es muy preciso en cuanto a sus indicadores y que a veces es mejor acompañar a la osc receptora, una vez aprobado el proyecto, para ajustar y/o desarrollar los indicadores para medir con más precisión sus avances y logros, y así aprovechar para alinear dichos indicadores a los objetivos de desarrollo que tiene la agencia o institución financiadora.

4.2. VISITA DE ARRANQUE DE IMPLEMENTACIÓN

Además del correo de notificación en donde se describen todas las obligaciones que conlleva el financiamiento junto con sus respectivos formatos, se recomienda programar durante los primeros días de arranque del proyecto con la OSC receptora una sesión de orientación presencial y preferentemente en las oficinas de la OSC, para explicar los puntos del convenio con mayor detalle, ampliar conceptos o aclarar dudas que se puedan tener a la firma de convenio, como lo son las obligaciones, tipo de informes, requisición de fondos, entre otros. Y brindar capacitaciones o talleres específicos sobre cómo llenar ciertos formatos o cómo integrar los informes financieros de gasto, etc.

4.3. SEGUIMIENTO PROGRAMÁTICO

Corresponden a todas aquellas actividades del proyecto/programa a nivel técnico y que se encuentran estipuladas en el *alcance del proyecto*, así como en el plan anual y sus avances que deben ser reportado a través de informes en los formatos establecidos en el contrato. La periodicidad para reportar avances puede variar de una agencia a otra, en el caso que ha tomado como ejemplo, los reportes programáticos se presentan trimestralmente. Igualmente, cada agencia desarrolla sus propios formatos para reportar e integra en los mismos preguntas o secciones específicas como resumen de logros, aprendizajes, tabla de avance en cumplimiento de indicadores, matriz de marco lógico, etc.

4.4. SEGUIMIENTO FINANCIERO

Corresponden a todas aquellas actividades del proyecto/programa a nivel presupuestal y que se encuentran estipuladas en el *Scope of Work (alcance del trabajo)*. También incluye: el plan anual; los avances que deben ser reportados a través de informes en los formatos establecidos en el contrato, como el informe de gastos y solicitud de fondos; y el Manual de subvenciones el cual es un documento que deberá ser elaborado por aquella organización que ha recibido financiamiento y que como parte de las actividades del proyecto o programa que presente, otorga subvenciones a organizaciones (principalmente de primer piso o base) en el marco de fortalecer sus capacidades institucionales o bien para la realización de actividades sujetas en su objeto social. Este Manual deberá comprender las etapas, formatos, responsables y de más información requerida para el otorgamiento de fondos. En caso de no tenerlo deberá elaborarlo la organización.

4.5. VISITAS DE SEGUIMIENTO:

Como parte de la implementación y seguimiento, es necesario realizar visitas y llamadas de seguimiento a la organización que recibe la subvención, para verificar el avance y cumplimiento de los objetivos del proyecto a nivel programático, financiero, fortalecimiento, monitoreo y evaluación.

SECUENCIA DE PASOS DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO:

4.1.1. La coordinación del proyecto o líder de subvenciones notifica formalmente a la osc, que ha sido aprobado el paquete.

4.1.2. La coordinación del proyecto o líder de subvenciones, comparte con la osc el documento de Convenio y los anexos (formatos) que lo integran, solicitando su revisión y reenvío.

4.1.3. La osc revisa los documentos compartidos de Convenio y sus Anexos correspondientes. En caso de ser necesario se harán observaciones y adecuaciones para asegurar que los datos se encuentren correctos, para proceder a la firma del convenio y reenvío del documento junto con los anexos solicitados.

4.1.4. La coordinación del proyecto o líder de subvenciones, recibe los documentos debidamente firmados, y solicita una sesión de arranque para explicar ampliamente los aspectos del convenio y de las obligaciones contractuales, reportes, rendición de cuentas, y fechas clave en que se deben de presentar.

4.2.1. A través de una sesión presencial se presentan a la osc, los aspectos principales del convenio, se amplían las explicaciones respecto a cómo emitir los reportes y se dan respuestas puntuales. Sucede de preferencia a la semana siguiente de la firma del convenio.

4.3.1. Comienza la implementación del proyecto/programa. Se deben preparar los formatos y planes de acuerdo a convenio en las fechas pactadas.

4.3.2. Si dentro del proyecto/programa se define subvencionar organizaciones, la osc se procede a replicar el proceso general de asignación y administración de subvenciones como una ISO a través de una sub-subvención, comenzando con la primera etapa y así sucesivamente.

4.4.1. La coordinación del proyecto o líder de subvenciones realiza la revisión de los reportes de seguimiento programático y financiero presentados por la organización de acuerdo a las fechas indicadas en el convenio, para asegurar su correcta aplicación y cumplimiento bajo los estándares del financiador.

4.5.1. Se realizan visitas y llamadas programadas para verificar los avances en el cumplimiento de los objetivos del proyecto, fortalecimiento, etc.

La duración de esta etapa es equivalente a la duración del proyecto/programa de subvención determinado en el convenio.

CARTA DESCRIPTIVA

Etapa 4.3. Visita inicial arranque de implementación Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones

OBJETIVO GENERAL:

Brindar información detallada sobre los procesos de acompañamiento a la subvención y rendición de gastos, que se estarán llevando a cabo a lo largo de la vida del proyecto.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DINÁMICA/DESARROLLO	RECURSOS	TIEMPO
Encuadre de la visita	Enmarcar los objetivos de la visita y compartir agenda de trabajo.	La persona implantadora compartirá con las personas de la organización a subvencionar la agenda del día, en este mismo espacio se presentarán los objetivos de la reunión y un breve mensaje de agradecimiento por el trabajo realizado hasta el momento y por su hospitalidad en esta reunión.	PPT Encuadre, agenda y objetivos de la sesión. Lista de asistencia; Pluma	10 minutos
Acuerdos de convivencia	Establecer las normas de convivencia para tener una jornada fluida y ordenada	<p>La persona que facilita comentara la importancia de colocar algunos acuerdos de convivencia para poder llevar a buen puerto las actividades programadas.</p> <p>Se colocará un rotafolio a la vista de todas las personas y se pedirá que a manera de lluvia de idea comiencen a decir algunas propuestas que ayuden a ir construyendo estos acuerdos de convivencia.</p> <p>ESTACIONAMIENTO DE PREGUNTAS</p> <p><i>Se colocará un rotafolio a la vista de todos y todas que servirá a manera de estacionamiento de preguntas, se proporcionara post-it a las personas asistentes, si tienen una pregunta/comentario la anotan en los papelitos y la pegan para que al final se puedan leer y resolver o contestar, esta estrategia ayuda a evitar interrupciones constantemente y que se desvíe a otro lado la información que se quiera transmitir.</i></p>	Rotafolio; Plumones; Post-it; Cinta masking	10 minutos

Presentación	Propiciar un espacio para presentarse y conocer las funciones de cada una de las personas que participan en el proyecto.	Cada una de las personas que se encuentran en esta reunión se presentarán compartiendo su nombre y la función que cumple en el proyecto y su expectativa de este proceso, además de mencionar una cosa buena que les haya sucedido en la semana anterior; la persona que dirige esta actividad de presentación agradece su participación en el ejercicio.		20 minutos
Recuento del proceso hasta el momento.	Recuperar el trabajo realizado hasta el momento y poner en perspectiva los siguientes pasos.	La persona que facilitará este espacio dará un recorrido breve desde el lanzamiento de la convocatoria hasta este momento en donde se ha dado la firma del convenio, resaltando que, a la firma de este, hay obligaciones y responsabilidades contractuales que asume la organización y que para cumplir con ellas estará el equipo implementador brindando un acompañamiento cercano. <i>Es necesario precisar que en este momento solo se habla de manera general sobre sus obligaciones y responsabilidades, será en el siguiente momento al leer el memo de inicio (ver anexo 4.2 Ejemplo de Memorándum de Inicio) en donde se darán más detalles de estas obligaciones y responsabilidades contractuales y de entrega de reportes).</i>	PPT Recuento del proceso hasta la firma del convenio.	15 minutos
Lectura y revisión del memo de inicio.	Analizar en conjunto el memo de inicio.	Este espacio para dar lectura y revisar en conjunto el memo de inicio el cual contiene un resumen de las responsabilidades y obligaciones contractuales que asume la organización al firmar el convenio establecer fechas de entrega y responsables. <i>Esta documentación dependerá de los requerimientos que solicita el donante.</i> Es importante presentar una línea de tiempo y flujograma de canales de comunicación para cada uno de los entregables, con el objetivo de dejar claro los procesos, cargas de trabajo para cada uno de los colaboradores y tiempos que implica la administración de la subvención e implementación del proyecto temático.	Línea de tiempo y Flujograma de comunicación Rotafolio y plumas Anexo: • 4.1 Ejemplo de PPT Visita de arranque. • 4.2 Ejemplo de Memorándum de Inicio	60 minutos
Receso (15 min.)				

<p>Ejercicio de distensión "Gimnasia Grupal"</p>	<p>Disponer con una actitud positiva a las personas participantes a continuar con las actividades del día.</p>	<p>Gimnasia Grupal La persona que facilita este momento pide a las personas participantes que formen un círculo y se tomen de los brazos de tal manera que queden todos entrelazados.</p> <p><i>Posteriormente la persona que facilita dará las siguientes instrucciones:</i></p> <p><i>Así como están:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Salten con un pie 3 veces • Saltando en su pie derecho den cuatro pasos a la derecha • Saltando en su pie izquierdo den cuatro pasos a la izquierda • Hagan 5 sentadillas • Levantes su pie izquierdo hacia adelante lo más que puedan sin soltarse de la mano. <p><i>De esta manera se concluye con el ejercicio agradeciendo la participación de las personas e invitándolas seguir con las actividades del día con una buena actitud y disposición.</i></p>		<p>5 minutos</p>
<p>Acompañamiento del proceso de subvenciones</p>	<p>Compartir la programación para la implementación del plan de fortalecimiento institucional</p>	<p>La persona que dirige este momento presenta el objetivo del acompañamiento en el componente de subvenciones en dos rubros centrales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acompañamiento programático 2. Acompañamiento y financiero <p>Se presentan los formatos para la presentación de informes y manuales o instrucciones para presentar los mismos.</p> <p>Por otra parte, es importante informar a la organización que deberán ir alimentando una carpeta con a información generada a lo largo de la implementación del proyecto misma que servirá para dar evidencia del manejo de la subvención y del cumplimiento de los objetivos establecidos. La estructura de esta carpeta dependerá de los requerimientos del donante.</p>	<p>Estructura de la carpeta de resguardo de información.</p> <p>Rotafolio; Post-it; Plumas</p> <p>Formatos de informes: financiero, programático (a desarrollar por el implementador, dependiendo de su estructura de seguimiento: mensual, bimestral, trimestral o semestral)</p>	<p>90 minutos</p>

Reflexión sobre los temas presentados	Validar el conocimiento adquirido a través de un ejercicio práctico	<p>Ruleta de preguntas: en este momento se abrirá un espacio para lanzar preguntas sobre los temas presentados a las personas participantes para validar que la información haya sido clara y comprensible.</p> <p>Para facilitar la participación se puede diseñar una ruleta con los nombres de las personas participantes, al momento de girarle aleatoriamente se asignará quien contestará, se pueden dar recompensas a las respuestas correctas y solicitar la participación de quien conozca la respuesta o bien aclarar la información.</p> <p>Para concluir con esta parte se revisa el Estacionamiento de preguntas, asegurándose de resolver las dudas planteadas.</p>	<p>Ruleta</p> <p>Lista de preguntas con aquella información clave</p> <p>Estacionamiento de preguntas</p>	20 minutos
Cierre	Dar por concluida la sesión	La persona que facilita dará por concluidas las actividades en el marco de la visita de inicio, agradeciendo a las personas asistentes su tiempo, disposición y atención a lo que se les ha transmitido. Pedirá que con una palabra o una frase corta compartan como es que se van de la sesión de trabajo.		10 minutos

CARTA DESCRIPTIVA

Etapa 4.4. Visita de seguimiento. Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones

OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar información general sobre los elementos que se deben tomar en cuenta en las visitas de seguimiento presenciales.

HORARIO	ACTIVIDADES
5 minutos	Bienvenida
5 minutos	Presentación de personas participantes y objetivos del taller.

30 minutos	<p>Elementos por considerar para las visitas de seguimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir calendario de visitas (al menos una visita cada tres meses) <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué hacer durante la visita? <ol style="list-style-type: none"> Validar el cumplimiento de los objetivos programáticos Hacer una revisión de la ejecución financiera Realizar una visita en campo para verificar la implementación del proyecto con población objetivo Llenar una minuta de la visita, donde se plasme un proceso de retroalimentación, acuerdos de generados y consideraciones para la próxima visita. Dar seguimiento a los acuerdos generados en la visita. Plan de seguimiento de provisiones, se recomienda que se realice cada seis meses y una última dos meses antes del cierre de la subvención. <p>Es importante desarrollar una herramienta para sistematizar los hallazgos identificados en cada seguimiento.</p>
10 minutos	Sesión de preguntas y respuestas
5 minutos	Aprendizajes del día y palabras de clausura.

Sugerencias y Recomendaciones para el proceso de Implementación y seguimiento:

- Se recomienda realizar un “memo de inicio” en donde se realice un resumen de las obligaciones contractuales del convenio, para tener claridad respecto a fechas, formatos e informes que deben presentarse de manera cíclica.
- En la sesión presencial para el arranque de la implementación, es importante que se entreguen todas las herramientas necesarias para reportar, así como un flujograma (línea de tiempo), manual para la presentación del informe financiero, informe del reporte mensual programático y trimestrales, así como incluir la información de fortalecimiento.
- Programar sesiones para un programa de inducción donde se incluyan los diferentes componentes (fortalecimiento, Monitoreo y evaluación, Información financiera, seguimiento programático), incluyendo una minuta de acuerdos sobre la información proporcionada y cumplimiento, con miras al cierre del proyecto.
- Realizar un plan de seguimiento para las provisiones especiales que se hayan establecido en el convenio, con criterios de cumplimiento. De ser necesario implementar sanciones o candados.
- Elaboración del plan (procesos, herramientas) para asegurar el cumplimiento de metas del proyecto, llevando un registro de incidencias, cambios, ajustes significativos, visitas de campo, etc.

- Llevar un calendario de visitas de seguimiento de acuerdo a complejidad de los proyectos, eventos de las organizaciones, así como programación de llamadas de seguimiento.

ETAPA 5. CIERRE³⁰

Esta etapa del proceso de la asignación y administración de subvenciones es la fase final de la subvención o sub-subvención, para realizarlo deberá elaborarse una serie de informes finales tanto programáticos como financieros, además de solicitar autorizaciones para la disposición de los activos fijos adquiridos durante el proyecto.

Esta Etapa está integrada por tres subprocesos que se describen a continuación:

5.1. VISITA DE ORIENTACIÓN PARA EL CIERRE DEL PROYECTO, PLAN DE CIERRE Y PLAN DE DISPOSICIÓN DE INVENTARIO

En este paso, es importante realizar una visita a la organización al menos 6 meses antes de la fecha de finalización del proyecto, con el objetivo de explicar a detalle el proceso que debe seguirse para la realización del cierre del proyecto, la elaboración del plan de cierre junto con la organización y los documentos/entregables que aportan el cumplimiento de las obligaciones contractuales, así como la comprobación de las actividades realizadas.

En este paso se constituye la preparación y entrega de los siguientes documentos:

- a) Plan de cierre en formato libre.³¹ Este plan de cierre se planea antes de la realización de la visita y se lleva listo para llenarlo junto con la organización en la visita de orientación.
- b) Carta de disposición de inventario que deberá adecuarse a los requerimientos del financiador.

Para ambos casos deberán prepararse y presentarse con al menos dos meses previos al término definitivo del convenio.

5.2. REPORTE FINALES

REPORTE FINAL PROGRAMÁTICO

Corresponde a las actividades previstas para la presentación del informe final del proyecto a nivel programático, de fortalecimiento y de resultados (M&E). Engloba una serie de requerimientos establecidos en el Convenio y de sus anexos.

³⁰ Anexo: E. Flujograma Etapa 5 Cierre.

³¹ Anexo: 5.1 Formato Plan maestro de Cierre.

Es recomendable considerar los entregables correspondientes al Fortalecimiento Institucional, los cuales se definirán en función de los compromisos contractuales, así como aquellos productos que corresponden a Monitoreo, evaluación y aprendizaje que consisten en procesos de seguimiento, sistematización y valoración de lo realizado durante un año de trabajo.

Algunos de los formatos que se recomienda incluir son:

- a) Informe final del proyecto.³²
- b) Reporte de indicadores de resultados.³³
- c) Certificación de finalización del proyecto (Sing-off) que será dispuesto con base a los requerimientos del donante.
- d) Repositorio. Constituye el acceso, carpeta o sitio, que la osc determinó, en donde pueden consultarse todos los documentos del proyecto y del cierre, el cual se fue alimentando desde el inicio del proyecto.

REPORTE FINAL FINANCIERO

Corresponde a las actividades previstas para la presentación del informe final del proyecto a nivel financiero. Engloba una serie de requerimientos establecidos en el Convenio y de sus anexos, entre los documentos solicitados se encuentran:

- e) Reporte financiero final o reporte de gastos final.³⁴
- f) Reporte final de inventario.³⁵
- g) Reporte final del Impuesto al Valor Agregado (IVA).³⁶

SECUENCIA DE PASOS DEL PROCESO DE CIERRE

5.1.1. La coordinación del proyecto o líder de subvenciones realiza la preparación del Plan de cierre del programa/proyecto y diligencia la carta de disposición de inventario.

5.1.2. Se envía el plan de cierre a la osc, mismo que incluye el requerimiento de documentación de cierre de acuerdo con el convenio y de la carta de disposición de inventario.

³² Anexo: 5.2 Contenido sugerido del Informe Final del proyecto.

³³ Anexo: 5.3 Ejemplo de reporte de Indicadores de resultados.

³⁴ Anexo: 5.4 Ejemplo Reporte Financiero Final.

³⁵ Anexo: 5.5 Formato de reporte Final de Inventario.

³⁶ Anexo: 56 Formato de reporte Final de impuestos.

5.1.3. Se realiza la revisión de la documentación por parte de la OSC como paso de preparación para la visita de orientación para el cierre por parte de la organización otorgante y en caso de ser necesario se dan observaciones para ajustes, se detallan las acciones para realizar el cierre y fechas de entrega.

5.2.1. La OSC presenta los informes finales financieros y programáticos, de acuerdo a los compromisos asumidos, incluyendo todas las acciones y transacciones realizadas hasta la conclusión del proyecto.

5.2.2. La coordinación del proyecto o líder de subvenciones revisa que los documentos presentados cumplan con los requerimientos establecidos, de ser necesario solicita cambios conforme a observaciones.

5.2.3. Una vez revisados y realizadas las modificaciones necesarias, se notifica a la organización que los informes finales están correctos y aprobados para la certificación de finalización del proyecto.

CARTA DESCRIPTIVA				
Etapa 5. Cierre 5.1 Visita de orientación del cierre del proyecto Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones				
OBJETIVO GENERAL: Brindar información sobre el proceso de cierre del proyecto.				
ACTIVIDAD	OBJETIVO	DINÁMICA/DESARROLLO	RECURSOS	TIEMPO
Encuadre de la visita	Enmarcar los objetivos de la visita y compartir agenda de trabajo.	La persona implantadora compartirá con las personas de la organización a subvencionar la agenda del día, en este mismo espacio se presentarán los objetivos de la reunión y un breve mensaje de agradecimiento por el trabajo realizado hasta el momento y por su hospitalidad en esta reunión.	PPT Encuadre, agenda y objetivos de la sesión; Lista de asistencia; Pluma	5 minutos

Acuerdos de convivencia	Establecer las normas de convivencia para tener una jornada fluida y ordenada	<p>La persona que facilita comentara la importancia de colocar algunos acuerdos de convivencia para poder llevar a buen puerto las actividades programadas. Se colocará un rotafolio a la vista de todas las personas y se pedirá que a manera de lluvia de idea comiencen a decir algunas propuestas que ayuden a ir construyendo estos acuerdos de convivencia.</p> <p>ESTACIONAMIENTO DE PREGUNTAS</p> <p><i>Se colocará un rotafolio a la vista de todos y todas que servirá a manera de estacionamiento de preguntas, se proporcionara post-it a las personas asistentes, si tienen una pregunta/ comentario la anotan en los papelitos y la pegan para que al final se puedan leer y resolver o contestar, esta estrategia ayuda a evitar interrupciones constantemente y que se desvíe a otro lado la información que se quiera transmitir.</i></p>	Rotafolio; Plumones; Post-it; Cinta masking	5 minutos
Presentación del cierre	Dar una visión general del cierre de la subvención.	<p>La persona que facilitará este espacio dará un recorrido breve sobre los compromisos contractuales.</p> <p>El cierre contractual implica que las provisiones de esta Subvención hayan sido cumplidas y las actividades contempladas en el convenio se hayan completado satisfactoriamente. Los entregables son medios que aportan al cumplimiento de las obligaciones contractuales, así como a la comprobación de las actividades realizadas. Se puede dividir el cierre del proyecto, en tres apartados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Financieros 2. Fortalecimiento institucional (este componente es propio del Programa para la Sociedad Civil) 3. Monitoreo, evaluación y aprendizaje. 	PPT Compromisos contractuales al cierre del proyecto	15 minutos

Tabla de cierre maestro y formatos de cierre

Explicar las actividades previstas para el cierre del proyecto, así como los entregables por enviar, fechas para su entrega, retroalimentación y aprobación final

La persona facilitadora explica la estructura del formato de cierre:

ACTIVIDADES										
#	Actividad	Fecha	Modalidad	Lugar	Persona (s) responsable (s) del proceso	Persona (s) responsable (s) de aprobación	Persona (s) encargada del proceso	Personas enteradas (cc)	Insumos	Notas observaciones

Se definen responsables, fechas de entrega de borrador, así como la fecha de entrega de versión final de documentos. También se detalla a las personas a quienes se les deberán enviar, aquellas que aprueban los documentos y las que deben ser copiadas en los correos de envío. Además, se encontrará una lista con la información de contacto de estas personas.

1. Financiero: Los entregables financieros son documentos que respaldan los gastos realizados durante el periodo del proyecto.
 - a. Reporte financiero final,
 - b. Reporte final de inventario,
 - c. Reporte final del Impuesto al Valor Agregado (IVA)
2. Fortalecimiento institucional: Estos entregables son los comprobables en torno al componente de fortalecimiento institucional, estos se definirán en función de los compromisos contractuales.
3. Monitoreo, evaluación y aprendizaje: Los productos generados en el marco del monitoreo, evaluación y aprendizaje del proyecto consisten en procesos de seguimiento, sistematización y valoración de lo realizado durante un año de trabajo.
 - a. Informe final del proyecto
 - b. Reporte de indicadores de resultados
 - c. Certificación de finalización del proyecto (*Sing-off*)
 - d. Repositorio

Nota: es importante contar con la participación de los responsables de cada componente tanto por parte del implementados como de la organización subvencionada.

Anexo:

- 5.1 Formato de cierre maestro:

- Actividades clave, entregables y estructura de repositorio
- 5.2 Contenido sugerido para informe final.
- 5.3 Ejemplo de reporte de indicadores de resultados.
- 5.4 Formatos de cierre financieros.
- 5.5 Formato reporte final de inventario.
- 5.6 Formato reporte final de impuestos.

60 minutos

Receso (15 min.)

Ejercicio de distensión	Motivar a las personas participantes a continuar con una actitud positiva en las actividades del día.	<p>La caja de las sorpresas</p> <p>Se prepara una caja (puede ser también una bolsa), con una serie de tiras de papel enrolladas en las cuales se han escrito algunas tareas (por ejemplo: menciona tu película favorita, cuanta un chiste, tu hobby es, tu día festivo favorito, qué son las provisiones, cuáles son los tres componentes del cierre, etc.) – Las personas participantes en círculo. – La caja circulara de mano en mano hasta determinada señal (puede ser una música, que se detiene súbitamente). – La persona que tenga la caja en el momento en que se haya dado la señal. o se haya detenido la música, deberá sacar de las tiras de papel y ejecutar la tarea indicada. – El juego continuará hasta que se hayan acabado las papeletas. – La persona participante que realiza la actividad, seguirá orientando el juego.</p>	Hojas de colores; Plumones; Lista de preguntas	5 minutos
Reflexión sobre los temas presentados	Abrir un espacio para escuchar dudas o comentarios resultado de toda la información revisada en el día de trabajo.	<p>En este momento se abrirá un espacio para escuchar por parte del equipo de la organización alguna duda o comentario respecto a lo que se ha revisado en la jornada de trabajo, esto con lo intención de no dejar lugar a dudas o inquietudes que hayan surgido.</p> <p>Revisión del estacionamiento de preguntas.</p>	Estacionamiento de preguntas	20 minutos
Cierre	Dar por concluido la sesión	La persona que facilita dará por concluidas las actividades en el marco de la visita de orientación para el cierre de subvención. Pedirá que con una palabra o una frase corta compartan como es que se van de la sesión de trabajo.		10 minutos

Sugerencias y Recomendaciones para el proceso de Cierre:

- Realizar un formato maestro de cierre donde se integren todos los requerimientos de cada componente del proyecto a presentar, tiempos de entrega y responsables.
- Considerar desde el memo de inicio (etapa de implementación y seguimiento) el check-list de los entregables y una estructura de repositorio de evidencia que se vaya complementando durante toda la implementación del proyecto de subvención, para facilitar la ubicación de los archivos requeridos para el cierre.
- Elaborar un formato de informe final y capacitación sobre el proyecto temático.

- Elaborar e implementar una carta de liberación que incluya un *check-list* de cumplimiento de cierre.
- Realizar un webinar o una visita presencial al menos 6 meses antes de la fecha de finalización para explicar los pasos del cierre y que la organización cuente con tiempo suficiente para cumplir con los requerimientos.

4. SECCIÓN DE CIERRE

En esta última sección se presentan de manera general, algunos de los aspectos más relevantes a considerar de acuerdo con la experiencia en la aplicación del proceso obtenida por CSA para cada una de las etapas del proceso de asignación de subvenciones.

4.1 ELEMENTOS CLAVE DEL PROCESO DE ASIGNACIÓN DE SUBVENCIONES

ETAPA 1. LANZAMIENTO DE CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS



- Contar con experiencia en el sector y temática para el diseño de la convocatoria.
- Realizar un mapeo de las Organizaciones de segundo piso a nivel de investigación y de campo para determinar el tamaño de la población objetivo y designar los medios de difusión idóneos.
- Convocar a un Comité Evaluador conformado por funcionarios de la entidad otorgante y de otros miembros especializados en las temáticas de los proyectos participantes.
- Documentar el proceso y evidencias con los formatos idóneos.

ETAPA 2. PREASIGNACIÓN



- Notificación a las OSC seleccionadas y no seleccionadas junto con las observaciones del comité como retroalimentación a las no seleccionadas y con los ajustes que deberá realizar aquellas seleccionadas para continuar con el proceso.
- Profundizar en la revisión de la OSC, en su *due diligence* fiscal y legal, para validar que cuentan con la capacidad de recibir subvenciones.
- Evaluación puntual de la encuesta de preasignación obteniendo propuestas de mejora a las que se les dará seguimiento.
- Preparación y ejecución de la visita de preasignación para validar los resultados de la encuesta.

ETAPA 3. PREPARACIÓN DEL PAQUETE DE SUBVENCIÓN



- Documentar y dejar evidencia contundente de que la selección de la organización receptora del financiamiento fue elegida mediante un concurso transparente, exhaustivo y competitivo.
- Guía-instructivo que indique con claridad todos los documentos que integran el paquete de subvención, su importancia y cómo deben llenarse correctamente.
- Revisión del concentrado de documentos y correcciones para aprobación.
- Considerar tiempos de preparación para envío y revisión.

ETAPA 4. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO



- Sesión presencial para el arranque de la implementación, brindando todas las herramientas necesarias para reportar a nivel programático, financiero, de fortalecimiento, monitoreo y evaluación.
- Seguimiento al cumplimiento de las obligaciones contractuales de acuerdo al convenio y sus anexos respectivos anexos.
- Programación de visitas de seguimiento para evaluar y validar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

ETAPA 5. CIERRE



- Elaboración del plan de cierre con todos los elementos a considerar.
- Visita presencial para la preparación del cierre al menos 6 meses antes de la fecha de finalización del proyecto para explicar a detalle el proceso a seguir y tiempos de entrega.
- Definición y verificación de los reportes finales programáticos y financieros que cumplan con los requerimientos de acuerdo a convenio.
- Certificación de finalización del proyecto.

5. LISTA DE REFERENCIAS

Capacity Development 2.0, USAID Learning Lab, 2017. <https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20>

García P, Manuel; Quispe A., Carlos; Ráez G., Luis Mejora continua de la calidad en los procesos Industrial Data, vol. 6, núm. 1, agosto, 2003, pp. 89-94. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf> (Consultado el 15-05-2020)

Grant Terminology, Terminología Adjudicación de recursos, consultado en: <https://www.grants.gov/learn-grants/grant-terminology.html> (Consultado el 03-03-2020).

Grant Terminology, Terminología Subvención, consultado en: <https://www.grants.gov/learn-grants/grant-terminology.html> (Consultado el 03-03-2020).

Human and Institutional Capacity Development Handbook: A USAID Model for Sustainable Performance Improvement. USAID Learning Lab, 2011.

Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development. USAID Learning Lab, April 2014.

Millar Miguel Ángel. La Gestión por Procesos: Un enfoque de gestión Eficiente. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 13, núm. 1, enero-junio, 2010. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004> (Consultado el 25-04-2020)