

**DIRECTRIZ PARA LA ELABORACIÓN Y
SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACTIVIDADES
Y PRESUPUESTO ANUALES**

ÍNDICE

1.	DEPARTAMENTO RESPONSABLE del documento	65
2.	OBJETO	65
3.	AMBITO DE APLICACION	65
4.	DEFINICIONES	65
5.	DESCRIPCIÓN.....	66
5.1.	Introducción.....	66
5.2.	Elaboración del Plan y Presupuestos Anuales	66
5.2.1.	Directrices para la elaboración del Plan y el Presupuesto Anuales	66
5.2.2.	Actores	66
5.2.3.	Elaboración del Plan de Actividades Anual	67
5.2.3.1.	Propósito	67
5.2.3.2.	Niveles de agregación/detalle	67
5.2.3.3.	Metodología de Elaboración.....	67
5.2.3.4.	Calendario de Elaboración y Aprobación del Plan de Actividades Anual	71
5.2.3.5.	Elaboración y calendario del Avance del Plan de Actividades	71
5.2.4.	Elaboración del Presupuesto	72
5.2.4.1.	Estructura	72
5.2.4.2.	Metodología de elaboración	73
5.2.4.3.	Calendario de Elaboración y Aprobación del Presupuesto Anual	76
5.2.4.4.	Elaboración y calendario del Avance del Presupuesto	76
5.3.	Seguimiento de Plan de Actividades Anual	77
5.3.1.	Seguimiento a nivel Área/Programa/Sede	77
5.3.2.	Seguimiento a nivel Comité de Dirección.	77
5.3.3.	Seguimiento a nivel Junta Directiva	77
5.4.	Seguimiento del Presupuesto Anual	78
5.4.1.	Seguimiento del Presupuesto de Gastos de Programas del Departamento de Cooperación Internacional para el Desarrollo	78
5.4.2.	Seguimiento del resto de partidas del Presupuesto	79
5.4.3.	Seguimiento global del Presupuesto Anual a nivel JD	79
5.4.4.	Auditoria de Cuentas	79
6.	REFERENCIAS CRUZADAS.....	79
7.	ANEXOS.....	80

5. DEPARTAMENTO RESPONSABLE DEL DOCUMENTO.

Área de Organización y Sistemas

6. OBJETO.

El objeto de esta directriz es el de dar las pautas para la elaboración y seguimiento del Plan de Actividades y Presupuesto Anuales del conjunto de la organización.

7. AMBITO DE APLICACION.

Este procedimiento es de aplicación a toda la organización.

8. DEFINICIONES.

- *Áreas Finalistas*: las que desarrollan directamente actividades para el cumplimiento de los fines de la organización encuadradas en el Departamento de Cooperación Internacional al Desarrollo y en el Departamento de Estudios y Campañas
- *Línea de trabajo*: áreas de actividad que engloban los proyectos y actividades que los diferentes departamentos y áreas desarrollan para operativizar los Objetivos Estratégicos marcados por la organización.
- *Programa*: Intervención plurianual en una zona o sector diferenciados de un país, compuesto por diversos proyectos que confluyen a un objetivo específico común.
- *Proyecto*: Conjunto de actividades que pretenden la consecución de resultados concretos en un periodo de tiempo acotado y con un presupuesto definido.
- *Actividad*:
- *Proyecto finalista*: proyecto cuyo objetivo general está relacionado con uno de los objetivos estratégicos finalistas de la organización (Promoción del desarrollo y Trabajo en red))
- *Proyecto interno*: proyecto que se define dentro de ISF para conseguir alguno de los objetivos estratégicos internos (Mejora Continua y Fortalecimiento de la organización social).
- Acrónimos
- CCDD : Costes Directos
- CCII : Costes Indirectos
- DCID : Departamento de Cooperación Internacional para el Desarrollo
- JD: Junta Directiva de la Asociación

9. DESCRIPCIÓN.

9.1. Introducción

El Plan de Actividades y el Presupuesto Anuales son las herramientas básicas para la gestión a corto plazo de la organización. Ambos deben ser aprobados por la Asamblea General de Socios, en el primer cuatrimestre del año, momento en el que además, la JD le rinde cuentas de la ejecución del año anterior según marcan los Estatutos de la Asociación.

A nivel operativo, sin embargo, para la buena marcha de la asociación es preciso disponer del presupuesto y el plan a inicio del año, para lo cual será preciso que la JD apruebe los mismos a inicio del ejercicio en una reunión extraordinaria. Previamente se habrá informado en la Asamblea Extraordinaria de Socios que se viene celebrando en Diciembre, de un Avance del Presupuesto y del Plan de Actividades Anuales.

9.2. Elaboración del Plan y Presupuestos Anuales

9.2.1. Directrices para la elaboración del Plan y el Presupuesto Anuales

La JD y el Equipo Directivo marcarán las líneas generales que debe contener el Plan de actividades y el Presupuesto del ejercicio siguiente, coherentes con la Planificación Estratégica aprobado por la Asamblea de Socios y teniendo en cuenta además la información de contexto disponible en el momento de iniciar su elaboración.

En cuanto al Plan Anual darán las directrices de los objetivos a alcanzar en el ejercicio, y las pautas sobre nuevas actividades que deban abordarse.

Para el Presupuesto, se indicarán las modificaciones permitidas de la plantilla del personal contratado, incluidas las revisiones salariales y se dará el orden de magnitud de la cifra global y del déficit-superávit asumible.

La elaboración del Plan de Actividades y el Presupuesto se realizará en paralelo para asegurar la coherencia entre ambos.

9.2.2. Actores

Participarán en la elaboración del Plan de Actividades y el Presupuesto:

- Gerencia
- Directores de Departamento
- Coordinadores Técnicos País en sede
- Coordinadores de Áreas Transversales
- Coordinadores de Áreas Sectoriales
- Representantes País
- Delegados de Sede
- Otros miembros de la JD que por su ámbito de competencia deban participar

- Otros miembros de la organización que los anteriores actores consideren oportuno, debiendo participar al menos los Coordinadores de Programa/Proyecto en terreno.

9.2.3. Elaboración del Plan de Actividades Anual

El Plan de Actividades se elaborará siguiendo las pautas marcadas por la JD y la Dirección. La coordinación de la elaboración del Plan de Actividades recaerá en la Gerencia.

9.2.3.1. Propósito

El propósito de elaborar un Plan de Actividades es múltiple, por una parte aprobar por el órgano de gobierno de manera formal y anticipada la actividad que se desarrollará en el ejercicio. Por otra parte dar una herramienta de gestión al equipo directivo que le permita realizar su trabajo dirigiendo a los miembros de su equipo a la consecución de los objetivos y resultados marcados para el año. Adicionalmente al equipo ejecutor le permite tener claro cual es la actividad concreta que se espera realice a lo largo del año, especialmente en las actividades menos rutinarias.

9.2.3.2. Niveles de agregación/detalle

El Plan de Actividades anual tendrá como mínimo tres niveles:

- Plan detallado para cada Área/Departamento/Sede/País, con el detalle de todas las actividades que vayan a desarrollar a lo largo del ejercicio, que sea conveniente planificar/programar para una mejor gestión del tiempo y de los recursos.
- Plan a nivel Comité de Dirección, en el que se agregarán las actividades del nivel anterior en Programas/Proyectos/Líneas de trabajo
- Plan a nivel JD, en el que solo aparecerán las actividades agregadas que: (i) sean continuidad de líneas de trabajo finalistas, ya aprobadas en el pasado (ii) las actividades más relevantes que correspondan a Gestión del Conocimiento, Mejora Continúa y Fortalecimiento de la Organización Social, (iii) nuevas líneas de trabajo y (iv) las actividades relacionadas con el diseño del futuro de la organización, como son la elaboración de estrategias y las identificaciones de programas que impliquen cambios sustanciales sobre las prácticas habituales (nuevos sectores en países, nuevos países,....)

9.2.3.3. Metodología de Elaboración

9.2.3.3.1. Herramientas/formularios

Cada Responsable de área/departamento y siguiendo las indicaciones de sus superiores jerárquicos y funcionales elaborará el plan de actividades anual correspondiente a su ámbito de competencia organizado por líneas de trabajo.

El plan de actividades de las Áreas Sectoriales, Sedes y Países, estarán constituidos principalmente por su participación en actividades lideradas por los Departamentos de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Estudios & Campañas y las Áreas transversales (RRHH, Económica-Financiera, Comunicación, Organización y Sistemas).

Incluirá todos los programas/proyectos/ líneas de trabajo/actividades que este previsto ejecutar a lo largo del ejercicio que sea conveniente planificar/programar para una mejor gestión del tiempo y de los recursos.

Se deberá cumplimentar el formulario (hoja de cálculo) que se diseñe al efecto. Contendrá como mínimo la siguiente información:

- Departamento / Área responsable de su ejecución.
- Nombre de la actividad.
- Sublíneas estratégicas en las que encuadra.
- Programa/Proyecto/Líneas de trabajo en la que se encuadra.
- Objetivo específico, pueden ser varios en cuyo caso se numerarán.
- Actividad.
- Cronograma.
- Resultados esperados, pueden ser varios en cuyo caso se numerarán. Si además se han definido varios objetivos se numerarán por objetivo (estructura de esquema x.x).
- Presupuesto de gasto para las actividades que necesiten presupuesto específico de fondos de libre disposición.
- Indicadores de seguimiento, al menos uno por resultado esperado, se numerarán de acuerdo a los resultados esperados.
- Responsable/s de la actividad.
- Implicados internos (nombres de las personas).
- Red: Se nombrarán a las organizaciones que participan en la actividad.

Cada actividad deberá encuadrarse en un Programa/Proyecto/ Línea de trabajo.

Para los proyectos/líneas de trabajo que sea precisa la colaboración o estén implicadas varias áreas/departamentos para llevarlas a cabo, el responsable del área/departamento que lo lideré deberá desglosar el proyecto/línea de trabajo en las distintas actividades de forma que quede suficientemente claro para el resto de implicados, en qué fase y momento deben participar. En los casos de proyectos/líneas de trabajo que por su complejidad o magnitud se requiera, se completará el formulario con una ficha diseñada al efecto (documento de texto) en el que se ampliará la información.

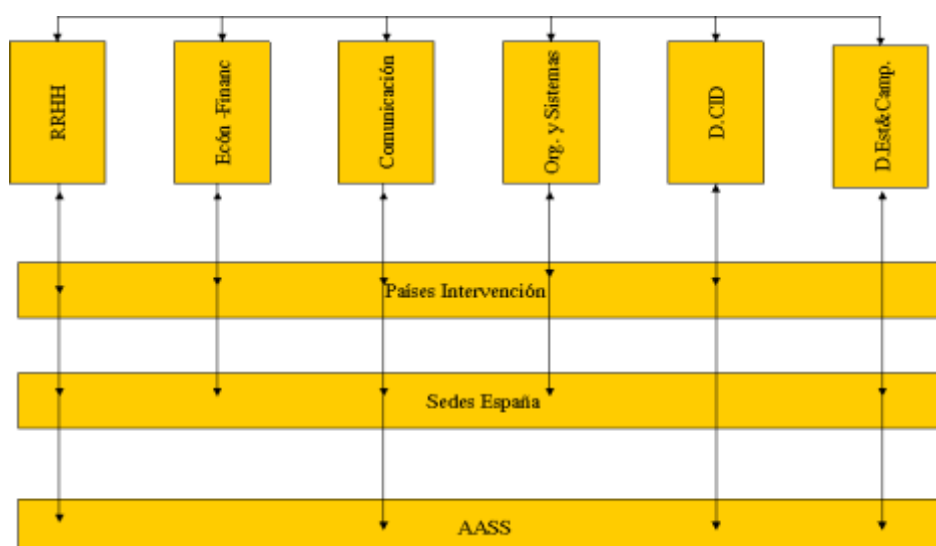
En el caso de los programas/proyectos que por su naturaleza y envergadura lo requieran, se utilizará la herramienta que se elija de

gestión de proyectos, para el nivel más desagregado de detalle de manera que les facilite a sus responsables el seguimiento continuo de la ejecución de los mismos. Esto no será óbice para que cumplimente también el formulario mencionado, anotando los programas/proyectos a nivel más agregado.

9.2.3.3.2. **Coordinación**

Para las Actividades en las que deban participar distintas áreas de la asociación se organizarán las reuniones que se estime oportuno asegurando la participación efectiva de todos los miembros.

Cada Área hará constar en su plan todas las actividades, tanto las que ejecuta de forma independiente como la participación en las actividades lideradas por otra área. En este último caso deberá quedar claro en que programa/proyecto o línea de trabajo se encuadra.



Serán necesarias al menos reuniones de:

- Los coordinadores de las Áreas Finalistas con los coordinadores de las Áreas Sectoriales para consensuar la participación de las mismas en la ejecución de los Programas/Proyectos, teniendo en cuenta las necesidades de los programas/proyectos y la disponibilidad de recursos de las Áreas Sectoriales.
- Los coordinadores de las Áreas Finalistas del Departamento de Estudios y Campañas con los Delegados de Sede para consensuar las Actividades que se realizarán en cada Sede. (Comisión de Estudios y Campañas).

NOTA : La participación de los voluntarios de las sedes, en los programas /proyectos del Departamento de Cooperación Internacional para el Desarrollo se realiza a través de las Áreas Sectoriales.

- Los coordinadores de las Áreas Finalistas con los Coordinadores de las Áreas Transversales para analizar en cada ámbito de competencia (RRHH, Económicos, Comunicación) las implicaciones de las actividades a proponer.
 - Área Económica: contrastará las repercusiones económicas de las actividades finalistas incluidas en el plan, y su coherencia con el presupuesto.
 - Área de RRHH: valorará conjuntamente con cada uno de los responsables de las Áreas Finalistas, los organigramas, el nivel de ocupación del personal contratado, las necesidades de personal (voluntarios y contratados), etc..
 - Área de Comunicación: recabará la información relevante de las Áreas Finalistas que deba traducirse en actividad de su área, a la vez que solicitará la intervención de las Áreas Finalistas en las actividades que sea preciso de su área.
- Reunión extraordinaria del Comité de Dirección con las Áreas Sectoriales: Una vez reunidas los coordinadores de las áreas sectoriales con los coordinadores de las áreas finalistas, y antes de la aprobación del plan en por la JD, se celebrará una reunión del Comité de Dirección Ampliado (Comité de Dirección + Vocal de Áreas Sectoriales + Coordinadores de las áreas sectoriales) para compartir y analizar el conjunto de las actividades de las áreas sectoriales.
- Comisión de Cooperación Internacional para el Desarrollo: Antes de la aprobación del plan de actividades, se celebrará una reunión de la comisión en la que se compartirá con el resto de miembros las pautas, novedades, y otros aspectos significativos del plan de actividades del Departamento de Cooperación al Desarrollo.

9.2.3.3.3. *Agregación, consolidación y aprobación*

En el caso de que existan varios niveles jerárquicos, el plan deberá ser aprobado por los distintos cuadros superiores que finalmente lo remitirán a Gerencia.

En Gerencia se consolidarán los planes de las diferentes áreas en un único plan de la organización.

Dicho plan será el que deberá aprobar el Comité de Dirección y que presentará con un nivel de agregación mayor a la JD para su aprobación.

9.2.3.4. Calendario de Elaboración y Aprobación del Plan de Actividades Anual

En el último cuatrimestre del año se iniciará la elaboración del Plan de Actividades. La JD y el equipo directivo marcarán las pautas de las Actividades del año siguiente.

Calendario indicativo	Septiembre	Octubre 1ª semana	Octubre Noviembre	Diciembre 2ª semana	Diciembre 4ª semana	Enero 2ª semana	Abril
Asamblea Socios							Aprobación
JD	Directrices para la elaboración del Plan					Aprobación	
Comité Dirección		Decisión Lanzamiento y calendario			Aprobación		
Gerencia		Lanzamiento		Consolidación y agregación del plan			
Departamentos y Áreas			Preparación plan en detalle				

9.2.3.5. Elaboración y calendario del Avance del Plan de Actividades

El avance del Plan de Actividades que se presentará a la Asamblea de Socios de Diciembre, contendrá únicamente las grandes líneas de actuación que estarán constituidas por:

- Programas/Proyectos ya aprobados anteriormente.
- Continuidad de las líneas de trabajo/proyectos iniciadas el año anterior que deban proseguirse en el ejercicio para ser finalizadas.
- Pautas marcadas por la JD y el Equipo Directivo para la elaboración del Plan de Actividades en lo referente a las nuevas actividades que este previsto acometer.

Calendario indicativo	Octubre 1ª semana	Octubre Noviembre 1ª semana	Noviembre 3ª semana	Noviembre 4ª semana	Diciembre 3ª semana
Asamblea Socios					información
JD	Directrices para la elaboración del Plan			Información y aprobación	
Comité de Dirección		preparación documento Avance del Plan de Actividades	aprobación		

9.2.4. Elaboración del Presupuesto

El presupuesto se elaborará paralelamente al plan de actividades asegurando la coherencia entre ambos. Se seguirán las pautas marcadas por la JD y la Dirección. La coordinación de la elaboración del Presupuesto la llevará a cabo la Coordinadora del Área Económica Financiera.

9.2.4.1. Estructura

El Presupuesto de Gastos de la organización esta estructurado en :

- Gastos generales/estructura en sede y en terreno que incluyen:
 - gastos de oficinas (alquileres, suministros, materiales...),
 - viajes,
 - gastos de transportes,
 - formación, seguros personal y otros...
 - gastos de comunicación,
 - amortizaciones,
 - y otros gastos de menor entidad
- Gastos de personal que incluye:
 - Personal de estructura en sede y en terreno
 - Personal Actividades Generales
 - Personal Cooperación Internacional para el Desarrollo y de Estudios y Campañas
 - Personal de Comunicación
 - Personal con cargo a Programas/Proyectos
- Gastos ligados a la ejecución de los Programas/Proyectos:
 - Para cada Programa/Proyecto se dispondrá en detalle y periodificado del presupuesto por partidas y gestión de fondos para el año.

El Presupuesto de Ingresos esta constituido por:

- Ingresos procedentes de Financiadores Públicos para la ejecución de Programa/Proyectos.
 - Ingresos para el pago de CCDD de los programas excluido el pago del personal contratado bajo legislación española y gastos asociados.
 - Ingresos para el pago del personal contratado bajo legislación española.
 - Ingresos para el pago de CCII relacionados con los programas.
- Ingresos procedentes de Financiadores Privados para la ejecución de Programas/Proyectos.
- Ingresos procedentes de Financiadores Privados de libre disposición.
- Ingresos procedentes de las cuotas de los socios (libre disposición).

Los ingresos a computar cada año, procedentes de Financiadores Públicos y Privados para el pago de CCDD, incluido el personal con cargo a programas/proyectos, es igual a las partidas de gasto de Personal con cargo a Programas/Proyectos y Gastos ligados a la ejecución de los Programas/Proyectos del año de referencia.

Por lo tanto el déficit o superávit que arroje el presupuesto de Ingresos y Gastos dependerá únicamente de la diferencia entre los Ingresos de libre disposición más los Ingresos para el pago de CCII y los Gastos generales/estructura más los Gastos de Personal de Estructura.

9.2.4.2. Metodología de elaboración

9.2.4.2.1. Información de referencia

El Área Económico Financiera facilitará a los distintos participantes la información disponible de ejecución de gastos e ingresos del año en curso, de sus respectivas áreas de competencia, en el momento de lanzar la elaboración del presupuesto del siguiente año.

9.2.4.2.2. Herramientas/formularios

Cada Responsable y siguiendo las indicaciones de sus superiores jerárquicos y funcionales cumplimentará el formulario de elaboración del presupuesto anual propuesto por el Área Económico-Financiera.

La participación de cada una de las áreas será la siguiente:

Presupuesto de Gastos	Participantes
Gastos generales/estructura	
<ul style="list-style-type: none"> ○ gastos de oficinas (alquileres, suministros, materiales...), 	Área Económica Delegados de Sede Representantes País
<ul style="list-style-type: none"> ○ viajes y/o gastos de transportes 	Directores Área Económica Delegados de Sede Representantes País Miembros de la JD (Presidente, Tesorero, Vocal de Áreas Sectoriales)
<ul style="list-style-type: none"> ○ formación, seguros personal y otros.... 	Area RRHH y RP
<ul style="list-style-type: none"> ○ gastos de comunicación 	Área Comunicación y RP
<ul style="list-style-type: none"> ○ amortizaciones 	Área Económica y RP
<ul style="list-style-type: none"> ○ y otros gastos de menor entidad 	Directores Delegados de Sede Representantes País Miembros de la JD (Presidente, Tesorero, Vocal de Áreas Sectoriales)
Gastos de personal	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Personal de estructura 	

- Personal Actividades Generales	Área Económica
- Personal Cooperación Internacional para el Desarrollo y de Estudios y Campañas	Área Económica
- Personal de Comunicación	Área Económica
○ Personal con cargo a Programas/ Proyectos	Directores de Departamento + Coordinadores Técnicos de País Área Económica (distribuirán el coste del personal entre los programas en los que participen según dedicación)
Gastos ligados a la ejecución de los Programas/ Proyectos	Directores de Departamento + Coordinadores Técnicos País + RP + Coordinadores de Proyecto/programa Área Económica
Presupuesto de Ingresos	Participantes
Ingresos procedentes de Financiadores Públicos para la ejecución de Programa/Proyectos. ○ Ingresos para el pago de CCDD de los programas excluido el pago del personal contratado bajo legislación española y gastos asociados ○ Ingresos para el pago del personal contratado bajo legislación española ○ Ingresos para el pago de CCII relacionados con los programas	Área Económica (a partir de la información de Gastos con cargo a Programas/ Proyectos y la distribución de imputación de los CCII aprobada por los financiadores)
Ingresos procedentes de Financiadores Privados para la ejecución de Programas/Proyectos	Área Económica (Grupo de Financiación Privada)
Ingresos procedentes de Financiadores Privados de libre disposición	Área Económica (Grupo de Financiación Privada)
Ingresos procedentes de las cuotas de los socios (libre disposición).	Área de Comunicación y Socios

9.2.4.2.3. Coordinación

Para la cumplimentación de las partidas en las que deban participar distintas áreas de la organización se celebrarán las reuniones que se estime oportuno asegurando la participación efectiva de todos los miembros.

Serán necesarias al menos reuniones de:

- Los coordinadores de las Áreas Finalistas con los Coordinadores de las Áreas Transversales para analizar en cada ámbito de competencia (RRHH, Económicos) las implicaciones del presupuesto presentado
 - Área Económica: revisará con cada Coordinador de Programa-País en sede las propuestas de ejecución de los programas/proyectos de sus respectivos ámbitos de competencia.
 - Área de RRHH : valorará conjuntamente con cada uno de los responsables de las Áreas Finalistas, los organigramas, el nivel de ocupación del personal contratado, las necesidades de personal (voluntarios y contratados), etc..
- Cada uno de los Directores de los Departamentos Finalistas mantendrá una reunión con las Coordinadoras de las Áreas Económico Financiera y de RRHH una vez este consolidado el presupuesto de su Departamento.

9.2.4.2.4. Consolidación y aprobación

El Área Económico Financiera consolidará el presupuesto a partir de la información recibida asegurándose que:

- Se cumplen las pautas marcadas por la JD y la Dirección. En el caso de que el consolidado no cumpla con ellas recabará el apoyo del Tesorero de la JD y de Gerencia para la aplicación de criterios que permitan cumplir las directrices o solicitará la modificación de las mismas.
- El personal previsto con cargo a programas/proyectos puede financiarse en su totalidad con los fondos destinados a tal fin.
- Los Gastos Generales/Estructura en % del Presupuesto de Gastos están dentro de los límites marcados en la Planificación Estratégica
- Ningún financiador supera el 50% del total del Presupuesto de Ingresos¹
- El % de Financiación Privada supera el 10% del total del Presupuesto de Ingresos²
- Se ejecuta durante el ejercicio el máximo de los Fondos Privados disponibles destinados a la ejecución de programas/proyectos, salvo la cantidad que se haya acordado en Comité de Dirección, para atender en el futuro obligaciones ya adquiridas, en el caso de que existiese una disminución de estos fondos.

Una vez este consolidado el presupuesto se presentará al Comité de Dirección para su aprobación que a su vez lo elevará a JD para aprobación.

¹ Requisito de la Fundación Lealtad y de la Coordinadora (Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno)

² Requisito de la Fundación Lealtad

9.2.4.3. Calendario de Elaboración y Aprobación del Presupuesto Anual

En el último cuatrimestre del año se iniciará la elaboración del Presupuesto Anual.

Calendario indicativo	Octubre 1ª semana	Oct. 3ª, 4ª sem	Nov 1ªsem.	Nov 2ª, 3ª, 4ª sem.	Febrero 1ª, 2ª sem	Febrero 3ª semana	Febrero 4ª semana	Abril
Asamblea Socios								Aprobación
JD	Directrices para la elaboración del PPto						Aprobación	
Comité Dirección		Decisión Lanzamiento y calendario				Aprobación		
Área Económico Financiera		Lanzamiento	Cumplimentación del presupuesto		Consolidación y agregación del ppto			
Departamentos y Áreas – Gastos Estructura			Cumplimentación del presupuesto					
Departamentos y Áreas – Gastos Programas/Proyectos			Cumplimentación del presupuesto					

9.2.4.4. Elaboración y calendario del Avance del Presupuesto

El avance del Presupuesto se realizará a partir de la información recabada para la elaboración del Presupuesto Anual a excepción de la información relativa a las actividades sufragadas por la Financiación destinada a Programas/ Proyectos. Esta última información la preparará directamente el Área Económica Financiera a partir de los datos de que disponga de los Presupuestos de los distintos Programas/Proyectos, su periodificación y las previsiones de ejecución del año en curso.

Calendario indicativo	Octubre 1ª semana	Oct. 3ª, 4ª sem	Nov 1ªsem.	Nov. 2ª sem	Nov 3ª sem	Noviembre 4ª semana	Diciembre 3ª semana
Asamblea Socios							información
JD	Directrices para la elaboración del PPto					Información y aprobación	
Comité de Dirección		Decisión Lanzamiento y calendario			Aprobación		
Área Económico Financiera		Lanzamiento	Cumplimentación del presupuesto	Consolidación y agregación del avance ppto			
Departamentos y Áreas Gtos generales			Cumplimentación del presupuesto				

9.3. Seguimiento de Plan de Actividades Anual

El seguimiento del Plan de Actividades Anual, al igual que su elaboración, se llevará a cabo a distintos niveles

9.3.1. Seguimiento a nivel Área/Programa/Sede

Los responsables de las Áreas/Sedes/Programas deberán realizar un seguimiento continuo de las actividades en curso. Mensualmente deberán informar por escrito a sus superiores jerárquicos. Los cuales les remitirán los comentarios y valoraciones oportunas.

Para el seguimiento de los programas/proyectos que por su naturaleza y envergadura, se utilice la herramienta de gestión de proyectos se actualizará mensualmente el avance en la misma. Igualmente para asegurar la coordinación entre terreno y sede, incluidas las áreas transversales, se celebrarán reuniones mensuales para cada Programa-País.

La recopilación de la información escrita, una vez revisada y agregada por parte de cada uno de los responsables jerárquicos, se presentará a JD como Informe de Directores por parte de la Gerencia.

De forma periódica también deberán cumplimentar el Cuadro de Mando Integral, en el que incluye algunos indicadores directamente relacionados con el Plan de Actividades. La periodicidad de dicha información depende del tipo de indicador.

9.3.2. Seguimiento a nivel Comité de Dirección.

En las reuniones del Comité de Dirección se informará de los temas más relevantes que afecten, especialmente, a la buena marcha de las actividades finalistas y en general de la organización. Adicionalmente se realizará un seguimiento regular del avance de las actividades transversales que incidan en aspectos claves de la organización.

El Comité de Dirección dispone también del Informe de Directores y el Cuadro de Mando Integral cumplimentados mensualmente en el que se recopila la información de avance del plan de toda la organización.

9.3.3. Seguimiento a nivel Junta Directiva

El equipo Directivo informará mensualmente a través del Informe de Directores y del Cuadro de Mando de la marcha de las actividades de la organización.

En las Comisiones Delegadas de la JD también se informará y se tratarán aspectos específicos de la marcha del plan de actividades.

El seguimiento completo del Plan de Actividades se realizará semestralmente. Se utilizará el mismo formulario que el utilizado para la elaboración del Plan de Actividades al que se le incluirá nueva información. Participarán en su cumplimentación los responsables de cada actividad y se revisará y aprobará en el Comité de Dirección antes del envío a JD.

En el seguimiento a 30 de Junio, que se presentará a finales de Julio, la información a incluir será:

- Situación a 30 de junio
- Resultados previstos realistas a Diciembre

En el seguimiento a 31 de Diciembre, que se presentará a finales de Enero del año siguiente, la información a incluir será:

- Situación a 31 de Diciembre.
- Valoración de los resultados alcanzados y justificación y comentario, para las actividades que no se hayan finalizado en plazo.

9.4. Seguimiento del Presupuesto Anual

El seguimiento del presupuesto se basará en:

- 1) La información recogida en la Contabilidad, que es responsabilidad del Área Económica Financiera. La puntualidad en la contabilización de los gastos es requisito imprescindible para un adecuado seguimiento del presupuesto.

El presupuesto de gastos conlleva el seguimiento de los gastos de estructura y de los gastos con cargo a programas/proyectos. Tanto unos como otros podrán producirse en España, en cuyo caso se incorporará la información en la sede de Madrid, o en terreno, en cuyo caso se incorporará en la oficina de la capital del país. Los responsables en este caso serán los Administradores-País, con dependencia funcional de la Coordinadora del Área Económico Financiera.

El presupuesto de ingresos conlleva el seguimiento de los ingresos destinados a programas/proyectos y los ingresos de libre disposición. La contabilización de los ingresos se realizará en la sede de Madrid.

- 2) El análisis realizado por los responsables de la gestión de las Áreas/ Programas/ Sedes, con la información de ejecución que les facilite el Área Económico Financiera.

9.4.1. Seguimiento del Presupuesto de Gastos de Programas del Departamento de Cooperación Internacional para el Desarrollo

Mensualmente se consolidará la información contable imputada en terreno con la información contable imputada en la sede de Madrid. A partir de esta información el Área Económico Financiera generará los informes de seguimiento de los presupuestos de los programas/proyectos en los que se incluirá, el presupuesto por partidas para cada financiador periodificado al menos anualmente, y el ejecutado a la fecha también por partidas con al menos el acumulado anual y el total.

Mensualmente los distintos niveles de responsabilidad jerárquica de los programas/proyectos analizarán las desviaciones producidas en la ejecución económica de los proyectos del mes n-2.

9.4.2. Seguimiento del resto de partidas del Presupuesto

La coordinadora del Área Económico Financiera, revisará mensualmente el nivel de ejecución de las siguientes partidas:

- Gastos de Estructura.
- Ingresos de Socios.
- Otros ingresos privados de Libre Disposición.

En el caso de que observe desviaciones significativas, analizará con los respectivos responsables las medidas a adoptar e informará al Comité de Dirección para su aplicación. Éste a su vez y dependiendo de la importancia de las mismas decidirá la pertinencia de elevarlas a aprobación de la JD.

9.4.3. Seguimiento global del Presupuesto Anual a nivel JD

Trimestralmente y con dos meses de desfase respecto a las fechas de contabilización, se generará el informe de seguimiento del presupuesto global de la organización para el Comité de Dirección.

Dicho informe tendrá la misma estructura que el documento preparado para la aprobación del presupuesto, y se le añadirá la ejecución real en cifras absolutas y en %.

En el caso en que las desviaciones del ejecutado frente a lo presupuestado sean significativas se estudiará la conveniencia de realizar una revisión del presupuesto, en cuyo caso el Área Económico Financiera recabará la información de los distintos responsables de actividad.

La información del seguimiento del Presupuesto Anual se adjuntará al Cuadro de Mando Integral.

9.4.4. Auditoría de Cuentas

A fin de verificar que la información contable refleja la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera así como que los gastos e ingresos han sido imputados correctamente se someterán las cuentas anuales a Auditoría Externa.

10. REFERENCIAS CRUZADAS.

- POR-013 Procedimiento para la elaboración del Plan de Actividades Anual para JD.
- PPR-060 Procedimiento para la Planificación y Seguimiento de las Actividades relacionadas con el Departamento de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- PEC-041 Procedimiento de gestión económica de Programas

No aplica

[Noticia Segundo Informe sobre Derecho Humano al Agua y Saneamiento en Nicaragua](#)

<https://ongawa.org/del-dicho-al-hecho-segundo-informe-sobre-derecho-humano-al-agua-y-el-saneamiento-en-nicaragua/>

[Noticia Evaluación Programa MAMA e informe de evaluación](#)

<https://ongawa.org/40-000-personas-tienen-acceso-a-agua-potable-en-same-tanzania/>

[Calificación AECID 2016](#)

<https://ongawa.org/wp-content/uploads/2016/03/CalifONGDOrdinaria.pdf>

[Herramienta de TR y BG Coordinadora](#)

https://webtransparencia.coordinadoraongd.org/certificado/?ongd_id=277

**PROCEDIMIENTO PARA LA
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS
ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL
DEPARTAMENTO DE COOPERACIÓN PARA
EL DESARROLLO**

REALIZADO:


**Equipo Planificación y
Seguimiento**

APROBADO:

Comité de Dirección


FECHA:

Marzo 2011

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

ÍNDICE

1.	DEPARTAMENTO RESPONSABLE.....	4
2.	OBJETO.....	4
3.	ALCANCE.....	4
4.	DEFINICIONES.....	4
5.	DESCRIPCIÓN.....	6
5.1	Arranque de proyectos.....	6
5.2	Planificación anual.....	7
5.2.1	Proceso de Planificación anual.....	7
5.2.2	Elaboración del Plan de Trabajo (documento formato Excel).....	8
5.2.3	Elaboración de la Programación Anual de Actividades (documento formato Project o Excel).....	9
5.2.4	Elaboración del Presupuesto Anual.....	10
5.2.5	Plazos del proceso de planificación.....	11
5.2.6	Revisión de la planificación.....	13
5.2.7	Modificaciones sustanciales a la planificación.....	14
5.3	Sistema de Seguimiento.....	14
5.3.1	Esquema general.....	15
5.3.2	Herramientas para el Seguimiento.....	16
5.3.3	Espacios de seguimiento y toma de decisiones.....	19
5.3.4	Balance de gestión.....	21
5.4	Almacenamiento de la información.....	22
6.	REFERENCIAS CRUZADAS.....	23
7.	ANEXOS.....	23
7.1	Anexo 1 “FICHA DE DEFINICIÓN DE PROYECTOS ONGAWA”.....	24
7.2	Anexo 3 Formato Programación Anual.....	25
7.5	Anexo 11 “Informe mensual de RR.HH.”.....	26

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

1. DEPARTAMENTO RESPONSABLE.

Departamento de Cooperación para el Desarrollo (DCpD).

2. OBJETO.


El objeto de este procedimiento es definir el ciclo de planificación y seguimiento de las actividades del departamento de Cooperación para el Desarrollo, así como de las actividades de otros departamentos que están relacionadas con él, en el marco del proceso general de planificación de ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano.

3. ALCANCE.

Este procedimiento es de aplicación a todos los proyectos que pertenezcan al departamento de Cooperación para el Desarrollo, independientemente del origen de la financiación y del alcance de los mismos, así como de actividades o proyectos de otros departamentos relacionados con las actividades del DCpD.

4. DEFINICIONES.

- *Áreas Transversales*: áreas que por su responsabilidad implican al resto de las actividades de la organización. Se trata principalmente del Área Financiera y de Soporte, de Personas y Comunicación.
- *Áreas Temáticas*: áreas de especialización sectorial de ONGAWA
- *Contraparte*: la organización local que ejecuta una parte o todo el programa o proyecto objeto de la relación.
- *Coordinador de proyecto (CP)*: persona que tiene al cargo la planificación y el seguimiento de una actividad o proyecto, en cualquier departamento o área de ONGAWA, y que responde de ella ante la organización.
- *HESPE*: herramienta económica de seguimiento presupuestario, que permite realizar la contabilidad y el seguimiento de la ejecución presupuestaria y económica de los Programas y los países.
- *Intervención de Desarrollo*: cualquier actividad planificada que se ejecuta en un país distinto de España.
- *Plan*: Conjunto de intervenciones en una zona que se desarrollan hacia la consecución de un objetivo general común
- *Procedimiento*: forma específica de realizar una actividad o un proceso.
- *Programa*: Intervención plurianual en una zona o sector específico de un país, compuesto por diversos proyectos que confluyen en un objetivo específico común.
- *Programa-País*: conjunto de todas las intervenciones que se desarrollan dentro de un país.
- *Proyecto*: Conjunto de actividades que pretenden la consecución de resultados concretos en un periodo de tiempo acotado y con un presupuesto definido.
- *Proyecto finalista*: proyecto cuyo objetivo general está relacionado con uno de los objetivos estratégicos finalistas de la organización.

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

- *Proyecto interno*: proyecto que se define dentro de Ongawa para conseguir alguno de los objetivos estratégicos internos.
- *Socio local*: organización de un país del sur con la que se comparte una visión común, interés o implicación del desarrollo o de determinados aspectos o estrategias vinculados al mismo.

ACRÓNIMOS

- AEF: Área Económico Financiera
- AP: Administrador País
- AATT. Áreas Transversales
- CEmp: Coordinador del Área de Empresas
- CpD: Cooperación para el Desarrollo
- CPI: Coordinador de Plan
- CP: Coordinador de Proyecto. Se refiere al coordinador de cualquier proyecto, con carácter general
- CTEM: Coordinadores de Áreas Temáticas
- CTP: Coordinador Técnico de Programa en sede
- DCpD: Directora de Cooperación para el Desarrollo
- DPer: Directora de Personas
- ONGAWA: ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano
- PETs: Primeras Estancias en Terreno
- RP: Representante País
- TEco: Técnico de Seguimiento Económico de Programas

TIPOLOGÍA DE PROYECTOS

Nombre	Por tipo de objetivo estratégico	Por agente al que se justifica	Por origen de la financiación
Proyecto 1	Finalista / Interno	Externo	Público Cofinanciación privada Otros fondos privados

Nota: Todas las combinaciones entre las distintas opciones en cada columna son posibles

5. DESCRIPCIÓN.

5.1 Arranque de proyectos

Se establece el siguiente procedimiento para el arranque de proyectos finalistas (que supongan desembolso de fondos) y aquellos proyectos internos que impliquen a varias áreas de la organización, entre ellas CpD, si su responsable lo considera oportuno.

El Coordinador del Proyecto en sede se responsabilizará de que se realice una planificación inicial del proyecto en la que se incluirá:


- Fecha prevista de inicio de la ejecución,
- Breve descripción del proyecto, según modelo en anexo 1,
- Plan Operativo Anual del proyecto detallado para el año 1, y estimativo para el resto del periodo de ejecución,
- Presupuesto de gasto planificado por trimestres,
- Plan de compras, para sede y terreno, de aquellas operaciones que sean superiores a 10.000 euros,
- Plan de Tesorería (cobros y pagos) – detallando el plan de transferencias a terreno para el año 1, y con carácter estimativo para el resto,
- Plan de necesidades de RRHH: se revisarán las necesidades incluidas en la solicitud de subvención y se detallarán los plazos de incorporación de nuevo personal en el caso de que sea necesario, tanto personal en terreno como personal en sede,
- Plan de comunicación: se indicará en qué fechas se prevén eventos susceptibles de ser comunicados interna y/o externamente y plan de artículos/crónicas etc.

Esta planificación inicial se realizará durante el ejercicio de la planificación anual en el caso de proyectos internos, y una vez aprobada la subvención principal que permita el inicio del proyecto en el de proyectos finalistas.

El coordinador del proyecto coordinará con las áreas correspondientes la realización de esta planificación inicial, tal y como se indica en la tabla siguiente.

Planificación inicial	Responsable	Otras áreas que participan
Descripción del proyecto	Coordinador Proyecto (CP)	
POA	Coordinador Proyecto (CP)	Área económico financiera
Presupuesto trimestralizado	Coordinador Proyecto (CP)	Área económico financiera
Plan de Compras	Coordinador Proyecto (CP)	Área económico financiera
Plan de Tesorería	Coordinador Proyecto (CP)	Departamento de personas
Organigrama	Coordinador Proyecto (CP)	Área de comunicación
Plan Comunicación	Coordinador Proyecto (CP)	Área económico financiera

A más tardar un mes antes del comienzo del proyecto, se presentarán a DCpD las diferencias sustanciales respecto a la planificación prevista en su día en la formulación del proyecto, para su aprobación.

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

Posteriormente, el coordinador del proyecto convocará una reunión de arranque en el que participarán todas las áreas implicadas mencionadas. Se presentarán los documentos ya elaborados incluidos en el párrafo anterior y se concretarán los detalles de la coordinación entre áreas para la ejecución que se estimen oportunos.

En el caso de que este proyecto no hubiera sido previamente incluido en la planificación anual, siempre debe quedar constancia del mismo mediante su ficha de proyecto (anexo 1), que pasará a formar parte del plan de trabajo anual.

5.2 Planificación anual

Se definen en este apartado el proceso de planificación anual, responsables y herramientas a utilizar.

5.2.1 Proceso de Planificación anual


Descripción

Siempre que se estime oportuno, las actividades que tengan relación con el departamento de CpD se planificarán como proyectos, es decir, estableciendo un marco jerárquico de actividades y resultados a conseguir en un plazo determinado y, en su caso, con un presupuesto definido.

Todos los proyectos que estén relacionados con un determinado programa país, sean o no responsabilidad directa del Coordinador Técnico de País, se incluirán en la planificación de dicho país, con el fin de tener una visión integrada de todas las actividades a ejecutar en cada país de intervención. Por otro lado, cada área o departamento, debe contar con su planificación integrada aparte, conforme a la directriz correspondiente. Corresponde al CTP la actualización de toda la información contenida en los archivos de planificación a partir de la información suministrada por cada uno de los responsables de dichos proyectos.

Desde el punto de vista de la planificación, es preciso considerar que:

- a) Los proyectos finalistas se desarrollan fundamentalmente en los países de ejecución y en ellos, la parte fundamental de la ejecución depende del departamento de CpD. Son ejemplos de estos proyectos aquellos que se enmarcan dentro de objetivos tales como la promoción de los derechos humanos especialmente el derecho al agua en zonas rurales; la promoción de las TIC como herramienta transversal para el desarrollo; contribución a una ciudadanía activa a través de campañas y declaraciones en temáticas básicas de derecho humano y cooperación; y promoción de la actuación socialmente responsable de la empresa como actor de desarrollo humano.
- b) Los proyectos de objetivos estratégicos internos involucran de modo fundamental a otros departamentos de la organización y, en general, no se desarrollan exclusivamente en los países de intervención. Son ejemplos de estos proyectos, aquellos que se enmarcan en objetivos estratégicos tales como el desarrollo asociativo, las redes estratégicas, la comunicación y el modelo de organización y gestión

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

Responsabilidades

La responsable de la planificación general del Departamento será la Directora de Cooperación para el Desarrollo. En todo este proceso se contará con el apoyo del Área de Desarrollo Organizativo, responsable de la coherencia del proceso y de que éste se realice en los plazos y formas establecidas en este documento.

El responsable de la coordinación de la planificación entre departamentos será el Comité de Dirección.

Herramientas

La planificación de CpD contará de:

- una planificación general del departamento en la que se incluirán proyectos específicos a realizar en España y en países en los que no haya un Programa-país
- una planificación para cada Programa-País.
- Una planificación de las acciones de aplicación general.

La planificación anual de cada Programa-país consta de tres documentos:


- El **Plan de Trabajo**, que describe de manera resumida el alcance de cada uno de los proyectos que integran la planificación. Se corresponde con un documento Excel, cuyo formato se adjunta como Anexo 2.
- La **Programación Anual**, que detalla en formato de cronograma las actividades de los proyectos a realizar en un determinado país, junto con sus indicadores. Se corresponde con un documento en formato Excel o Project, llamado "Programación PAIS". En el Anexo 3 se incluye un modelo para este archivo.
- El **Presupuesto Anual** de detalle de actividades y gastos generales. En función del país habrá distinto número de archivos.

5.2.2 Elaboración del Plan de Trabajo (documento formato Excel)

Este documento recoge todos los proyectos que se van a desarrollar durante el año relacionados con cada programa-país, definiendo para cada uno de ellos los resultados y alcance de lo que se espera obtener en el año.

El archivo consta de las siguientes pestañas:

- Primera pestaña guía con un cuadro resumen donde aparecen todos los proyectos que se ejecutarán en el año en el Programa.
- Pestañas de planificación por proyecto. Se rellenará una pestaña para cada proyecto (internos y finalistas). Esta pestaña tiene formato de matriz de planificación en la que se recogerán: los *resultados* que aplican al año por proyecto o línea de intervención en caso de Planes (normalmente convenios), el alcance (*procesos o productos*) de lo que se espera conseguir en cada uno de ellos, los *aspectos críticos* a tener en cuenta respecto a cómo se va a trabajar para conseguir finalmente los resultados de desarrollo esperados (metodología), los correspondientes *indicadores, riesgos* e

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

implicados. Existen además unas columnas en la última parte para realizar la revisión de la planificación semestral.

- Pestaña de cronograma general del año, con los principales procesos y líneas de trabajo, donde se deben explicitar los hitos más relevantes, que permita tener una visión global del año para hacer el seguimiento posterior.

- Penúltima pestaña, donde estará el organigrama para el año.

- Última pestaña, donde se recogerá el presupuesto global para el año para el Programa País. Se trata del presupuesto global, en que, por tanto, no será necesario dar el detalle de cada proyecto. Deberá adjuntarse la ejecución total estimada para el Programa y diferenciar entre fondos públicos y privados. En este último caso sí es necesario aportar un desglose detallado de las partidas en que se distribuirán estos fondos, distinguiendo, al menos, entre cofinanciación de proyectos finalistas, proyectos internos, salarios no cofinanciados y otros.

Este documento se presentará, trabajará y consensuará con la dirección en el último trimestre del año, previamente al envío de la planificación integral del departamento para aprobación del Comité de Dirección.

En el Anexo 2 se incluye el modelo del archivo del plan de trabajo.


5.2.3 Elaboración de la Programación Anual de Actividades (documento formato Project o Excel)

Además del Plan de Trabajo descrito en el epígrafe anterior, cada Programa debe contar con una planificación detallada, donde se definan de forma concreta las actividades y tareas a realizar, así como el cronograma relacionado para poder alcanzar los resultados fijados en el anterior Plan de Trabajo. Esta planificación detallada será la que se recoja en la Programación Anual. Se podrá utilizar formato Excel o Project.

En el anexo 4 se dan indicaciones para la correcta elaboración de esta Programación Anual. De manera general, se remarca:

- a) Deseablemente la organización de los proyectos se hace a partir de los objetivos establecidos en el Marco Estratégico de la organización.
- b) La programación incluirá para cada proyecto al menos 3 niveles de tareas desplegables, según el formato del Anexo 3
 - b.1- Objetivo específico
 - b.1.1. Resultado 1
 - b.1.1.1. Act 1
 - b.1.1.2. Act 2
 - b.1.2. Resultado 2
 - b.1.2.1. Act1
 - b.1.2.2. Act 2

Los objetivos específicos y resultados, coherentes con la información que se recoge en el documento de Plan de Trabajo, se resumirán de modo que no sean demasiado largos para las columnas de texto.

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

- c) Se contará con las siguientes columnas en el formato base de Programación (anexo 3) a rellenar para cada proyecto:
- * Objetivo Estratégico, referido al Marco Estratégico de la organización en el que se inscribe.
 - * Objetivo específico, resultado y actividad.
 - * Duración
 - * Fecha de inicio y de fin
 - * Indicadores
 - * Cronograma
 - * Comentarios

En el anexo 3 se puede encontrar un modelo de los distintos formatos del documento Project, así como algunas pautas para su elaboración.

La Programación Anual se trabajará igualmente durante el último trimestre del año, debiéndose tener la versión definitiva a finales de enero.

5.2.4 Elaboración del Presupuesto Anual


Anualmente se elaborará un presupuesto detallado para cada Programa, diferenciando entre el presupuesto detallado de actividades para cada proyecto, y el presupuesto de gastos generales vinculado a cada oficina y/o socio. La presupuestación debe realizarse anualmente, e incluirá, al menos, el presupuesto para el año que se está planificando. Idealmente, este ejercicio debería abarcar hasta el final del período de ejecución de cada proyecto, aunque la precisión para el último período sea menor.

La herramienta de presupuestación se revisará anualmente para poder particularizarla para cada programa, en función de los proyectos en marcha o los nuevos que se prevea empezar, y de las oficinas y socios con que se esté trabajando. La herramienta contará por lo general con las siguientes pestañas:

- Parámetros. Pestaña en la que se definirán los parámetros principales para el ejercicio de presupuesto (tipos de cambio, actividades y socios,...).
- Pestaña de entrada de datos de presupuesto de actividades para cada proyecto. Se introducirá para cada actividad, todos los gastos que se prevén, clasificando cada uno por el tipo de gasto.
- Pestaña de entrada de datos de presupuesto para cada oficina y/o socio. Se introducirá el presupuesto para cada uno de los principales conceptos, según el plan contable de ONGAWA.
- Resumen de presupuesto por actividades
- Resumen de presupuesto de gastos generales.
- Análisis de presupuesto disponible para cada proyecto, comparando la ejecución real hasta el momento, más el presupuesto realizado con el presupuesto formulado y disponible para los financiadores.
- Resumen del presupuesto anual.

En el Anexo 5 se adjunta un ejemplo de la herramienta de presupuestación.

El ejercicio de presupuestación anual detallado debe estar concluido en el mes de enero, si bien para la presentación de la planificación y el presupuesto en el mes de

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

octubre deberá elaborarse una primera estimación que re incluirá en la pestaña correspondiente del Plan de Trabajo.

El CTP junto con el técnico de seguimiento económico correspondiente, serán los responsables de la elaboración del presupuesto anual del programa.

5.2.5 Plazos del proceso de planificación

Planificación de Actividades y Presupuestación

El proceso de planificación comenzará en el mes de septiembre. Durante este mes se realizará una valoración de la planificación del año anterior y, si se considera pertinente, se hará una revisión de la misma.


Además, el Comité de Dirección establecerá las Directrices generales que deben orientar la planificación del año siguiente. A partir de estas directrices generales la Dirección trabajará en las orientaciones específicas que deben guiar el ejercicio en cada uno de los Programas.

Una vez realizada la revisión de la planificación del año anterior, en su caso, y recibidas y discutidas las directrices, se comenzará el trabajo de planificación con cada uno de los equipos en terreno durante el mes de octubre. En ese momento, cada CTP establecerá para su programa las fechas internas que posibilitan el cumplimiento de los plazos generales, ya sea con el equipo interno y/o con los socios locales. Siempre que sea posible, los CTPs viajarán para acompañar este proceso personalmente.

Existen dos hitos importantes en el proceso, cada uno de los cuales está vinculado con unos productos determinados:

- A finales de octubre se habrá consensuado con la Dirección y con el resto de áreas implicadas cuáles son los temas (proyectos) que se recogerán en la planificación. Para esa fecha, cada CTP hará llegar a la DCpD la primera propuesta del Plan de Trabajo y el presupuesto general de cada país. Esta propuesta se discutirá, revisará y aprobará a la espera del trabajo de detalle que puede suponer modificaciones. A partir de la información contenida en el Plan de Trabajo en este momento, se elaborará la planificación completa del Departamento, que posteriormente se integrará con la del resto de la organización para presentarse consolidada a aprobación en el Comité de Dirección, Junta Directiva y Asamblea de socios de diciembre, sucesivamente.
- A finales de enero se enviará, discutirá y aprobará la propuesta definitiva de la Programación Anual de Actividades, el Plan de Trabajo revisado y el presupuesto detallado de cada país. La propuesta definitiva del plan de trabajo se habrá revisado a partir de la programación anual de actividades, de forma que se habrán incorporado los posibles cambios derivados de la elaboración de la misma. La Programación Anual y el Plan de Trabajo, habrán sido trabajados previamente con las otras áreas implicadas (áreas transversales, áreas temáticas, EyD,...).

Las áreas transversales serán las responsables de la adecuada planificación de los proyectos a su cargo; por este motivo, liderarán la planificación de sus proyectos,


	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

coordinándose con RP y CTP correspondientes. Los proyectos a su cargo deberán haber sido consensuados por la gerencia previamente a su inclusión en la planificación de cada país.

Los coordinadores de áreas temáticas (agua y TICs) participarán a lo largo de todo el proceso, tanto en la elaboración de directrices, como en la definición de la Programación Anual detallada, apoyando al equipo de cada país, dando pautas y contribuyendo a la resolución de posibles dudas. De igual manera, gracias a esta coordinación, ellos tendrán la oportunidad de identificar las posibles demandas y necesidades de apoyo por su parte para poder incorporarlas en su correspondiente planificación.

A continuación, se adjunta una tabla con el proceso aproximado por hitos, anualmente se trabajará un calendario específico para cada ejercicio anual:


HITO	RESPONSABLE	A QUIEN	CUÁNDO
Lanzamiento del proceso de planificación a nivel de la organización (+ revisión planificación año anterior, en su caso)	Gerencia y Comité de Dirección	Todas las áreas de la organización	Tercera semana de septiembre
Sesiones <u>lanzamiento</u> planificación <u>por país</u> (incluye valoración de planificación año anterior + presentación de directrices)	DCpD	CTP	Última semana de septiembre
PLANIFICACIÓN POR PROGRAMA-PAÍS Incluye: 1. <u>Coordinación</u> con: 1) áreas transversales para definición de proyectos internos, organigrama y presupuesto; 2) con coordinadores de áreas temáticas y empresas para definir alcance de proyectos "conjuntos" y definición de orientaciones. 2. <u>Viajes a terreno</u> (si procede)	CTP		Octubre
Envío de la planificación de cada proyecto desde cada una de las áreas responsables	Áreas Transversales Área de empresas (en función del país y el año)	CTP	Tercer viernes de octubre
Envío de la planificación completa validada por CTP y RP (Plan de Trabajo)	CTP	Dirección	Último viernes de octubre

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

HITO	RESPONSABLE	A QUIEN	CUÁNDO
Envío presupuesto y necesidades fondos privados en detalle (Plan de Trabajo)	CTP	Dirección	Último viernes de octubre
Envío herramienta de presupuestación e instrucciones	AEF	CTP, RP, AP	Último viernes de octubre
Reunión de revisión y aprobación de la planificación, presentación avance de presupuesto y necesidades de fondos privados.	Asistentes (imprescindibles): -DCpD, CTP,RP/CPI -En presupuesto: AP y representante AEF -En organigrama: DPer		Dos primeras semanas de noviembre
Envío planificación definitiva del Departamento de CpD	Directora	Gerencia	Primer viernes de noviembre
Envío planificación y presupuesto definitivo	Gerencia	Junta Directiva	Tercer viernes de noviembre
Aprobación plan anual en JD			Reunión de JD de nov
Aprobación definitiva plan anual	Junta Directiva	Socios	Primera quincena de diciembre
Envío presupuesto definitivo y planificación revisada (Plan de Trabajo revisado + Programación Anual + Presupuesto Anual)	CTP/CAEF	Dirección	Tercer lunes de enero
Reunión de revisión final de presupuesto anual y planificación	CTP/CAEF	Dirección	Cuarta semana de enero
Planificación definitiva disponible en el servidor	CTP		15 de febrero

5.2.6 Revisión de la planificación

La planificación deberá seguirse a lo largo de todo el año, analizando al menos de forma mensual el cumplimiento de los planes establecidos. Sin embargo, no deberá modificarse fuera de los momentos previstos para ello. En principio se revisará en profundidad únicamente una vez al año. La revisión se hará en mayo-junio, coincidiendo con el ejercicio de revisión de la planificación semestral de la organización. La revisión alcanzará a todas las herramientas de la planificación: Plan de Trabajo, presupuesto y Programación Anual. Se adjuntará además un pequeño documento explicativo sobre las principales variaciones propuestas de la planificación respecto de lo previsto inicialmente. Después de las reuniones en las que se presentará y aprobará la revisión de la planificación, la DCpD realizará una estimación

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

del avance general de la planificación para la Junta Directiva, en el formato resumido establecido por la Gerencia para ello.

Además, como se ha explicado anteriormente, se realizará una valoración de la planificación en septiembre, de forma previa al lanzamiento de la planificación del año siguiente. En este caso únicamente se valorará el cumplimiento utilizando como referencia la última versión del Plan de Trabajo. Se trata de un ejercicio cualitativo y de análisis general, que no implicará, por tanto, una revisión de las actividades y por tanto, participación y trabajo de los equipos de terreno.

Existe la posibilidad de invertir los procesos y realizar en septiembre una revisión exhaustiva de la planificación. Esto se valorará en cada país.

5.2.7 Modificaciones sustanciales a la planificación

Cuando las modificaciones de la planificación sean sustanciales, deberán aprobarse por la Dirección de Cooperación para el Desarrollo y en virtud de su trascendencia (efecto sobre presupuesto y/o plazos relevantes), por el Comité de Dirección. Cuando la modificación sea sustancial y no pueda presentarse a aprobación durante el proceso de revisión de la planificación, se procederá según se establece a continuación:

- Planteamiento justificado y por escrito de la modificación por parte del responsable del proyecto a su superior jerárquico, para su validación, según formato en Anexo 6. La dirección de CpD decidirá cuáles de estas modificaciones deben ser aprobadas por el Comité de Dirección, en función de lo expresado anteriormente.


Se entienden por modificaciones sustanciales aquellas que:

- Se consideren sustanciales dentro de las bases del financiador del proyecto en cuestión.
- Modificación del monto total del presupuesto.
- Necesidades de fondos no aprobados en el Presupuesto Anual
- Modificaciones que afecten al plazo total del proyecto.
- Modificaciones en el nivel de resultados, en lo que se refiere a orientación de los mismos, su alcance, o un retraso en un porcentaje significativo (20% respecto al plazo inicial).

5.3 Sistema de Seguimiento

El sistema de seguimiento debe permitir que cada persona de la organización implicada en una intervención cuente con la información necesaria y suficiente para el desarrollo de sus responsabilidades, con el fin de lograr un cumplimiento óptimo de los objetivos previstos.

El seguimiento de las intervenciones que ONGAWA lleve a cabo en Cooperación para el Desarrollo, deberá además estar planteado desde una lógica que asegure el correcto monitoreo de la calidad de las intervenciones y de la consecución de resultados y efectos deseados). De esta manera, en todos los programas se priorizará el desarrollo de un sistema de evaluación/monitoreo que dé respuesta a ambos aspectos. Cada sistema de evaluación marcará por sí mismo un sistema de

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

seguimiento, ya que establecerá los indicadores tanto de resultado como de proceso, la información que hay que recoger y cada cuánto tiempo para verificar su cumplimiento.

En este procedimiento se establecen unos canales de información y unas herramientas (espacios, informes y viajes) para facilitar el seguimiento técnico cercano de las intervenciones y los procesos de toma de decisión de cada actor implicado.

El sistema de seguimiento seguirá el mismo esquema de responsabilidades descrito para la planificación de actividades (ver 5.2.1). Es decir, los departamentos o áreas responsables de un proyecto lo serán en todas las fases del mismo, planificación, seguimiento y evaluación (si procede).

5.3.1 Esquema general

El seguimiento de los proyectos y actividades estará basado en dos tipos de reuniones y los correspondientes informes de seguimiento. Por un lado, estarán las denominadas reuniones de seguimiento entre sede y terreno, en las que se revisará la marcha del programa. Una vez al mes, en estas reuniones se pondrán en común los puntos más relevantes identificados en el análisis de los correspondientes informes mensuales de cada programa-país. Como se verá más adelante, deberá haber al menos una reunión mensual de seguimiento,.


En segundo lugar, estarán los Comités de País mensuales, que son espacios de toma de decisiones a los que solo se llevarán los temas más críticos identificados en las reuniones anteriores. A partir de los temas tratados en los Comités de País, la Directora de Cooperación para el Desarrollo elaborará el correspondiente informe de directores. Tanto las reuniones mensuales de seguimiento, como los Comités de País, cubrirán la parte de ejecución técnica, económica, de RRHH, así como aspectos de coordinación con otras áreas.

Anualmente habrá tres reuniones por programa específicas para el seguimiento cuatrimestral del presupuesto.

En último lugar, hay que citar los viajes de seguimiento que cada responsable de Programa realiza a terreno para, además de acompañar los procesos de planificación y posibles identificaciones, realizar un seguimiento técnico lo más cercano posible de las intervenciones en marcha.

Intervención con Contrapartes:

Cuando una intervención en su conjunto o parte de ella se realiza junto con una o varias contrapartes, se acordará con cada uno de ellas, previamente al inicio de la actividad, cómo se va a realizar el seguimiento de dichas actividades. Tanto la frecuencia como los contenidos principales de las reuniones e informes de seguimiento se reflejarán en el Convenio de Colaboración (y en el correspondiente reglamento interno) que se firme con cada uno de los socios para el desarrollo de la

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

intervención. Asimismo, cada organización nombrará a las personas responsables de dicho seguimiento.

Previamente al inicio del proyecto se acordará con el socio el formato de informe de seguimiento que éste debe cumplimentar. Siempre que sea posible, la frecuencia será mensual. Este informe deberá contener información técnica y económica del proyecto. Respecto a la información técnica, al menos:

- información detallada de las actividades realizadas en ese periodo y cronograma
- valoración por resultado
- previsión de las actividades a desarrollar en el periodo siguiente, incluyendo previsión del gasto.

La información económica a incluir vendrá definida en función de los acuerdos firmados.

El Coordinador de la intervención de ONGAWA en terreno devolverá los Informes de Seguimiento recibidos al responsable del proyecto del socio local incluyendo sus comentarios, dudas y sugerencias. Aquellas cuestiones que considere que deban pasar a un nivel superior de consulta, quedarán a la espera de las indicaciones. Siempre que sea posible, se realizará una reunión presencial entre ambos responsables para comentar dicho informe.

Este informe del socio local será la base para la elaboración del informe de seguimiento correspondiente a ese mes.

5.3.2 Herramientas para el Seguimiento

Seguimiento programación anual de cada programa


Mensualmente, se realizará un seguimiento de la programación inicial en cada programa, que consistirá en contrastar el plan inicialmente diseñado para el período transcurrido con las actividades realmente realizadas y sus logros. Las conclusiones de dicho análisis comparativo se reflejarán en el apartado correspondiente del informe técnico de seguimiento mensual.

Como se ha explicado anteriormente, no se modificarán mensualmente fechas de inicio y fin, nexos causales ni otros elementos del documento de programación en ningún caso.

Informes de seguimiento técnico mensual

Se cuenta con cuatro informes técnicos diferentes, que tienen como objetivo proporcionar a cada miembro de la cadena, la información relevante para el seguimiento del programa, y la correspondiente toma de decisiones. La elaboración está propuesta en cascada, de forma que a medida que se sube de nivel, haya un ejercicio de resumen, análisis y valoración.

De esta manera, los ejecutores de cada actividad cumplimentarán mensualmente un **Informe de Actividad**, que reportará sobre las actividades realizadas conforme a la Planificación Anual (anexo 7), y que se adaptará en cada intervención, en función de

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

sus particularidades. Los ejecutores, según el programa país, podrán ser los socios locales o el equipo nacional. El informe además tendrá una primera parte valorativa sobre el desarrollo de dichas actividades.

En base a la información recibida en los correspondientes informes de actividad, cada coordinador técnico de línea o proyecto será responsable de comentar con su equipo (o socio) el contenido de los mismos, de dar las indicaciones oportunas y en último lugar, de elaborar el correspondiente **Informe de Proyecto**, completando todos los apartados excepto el último. Cada responsable rellenará tantos informes como proyectos tenga a su cargo. El responsable siguiente (Coordinador de Plan) trabajará conjuntamente con cada uno de los anteriores la información, dando las indicaciones oportunas. Posteriormente, rellenará el último apartado de estos informes (valoración del RP o CPI) así como los Informes de Proyecto de las intervenciones a su cargo. Una vez completos los informes de proyectos, serán enviados al Coordinador Técnico de País, para su análisis y trabajo en la correspondiente reunión de seguimiento mensual.

En el caso de los proyectos enmarcados en alguna de las áreas temáticas (agua y TICs) o empresas, los correspondientes coordinadores recibirán del CTP los informes o las partes de los mismos que sean necesarias para el desarrollo de su labor. El coordinador temático hará sus comentarios cuando proceda y acordará con el CTP el modo de relación con el equipo en terreno.

El Informe de Proyecto (anexo 8) además de información general de la intervención, contiene apartados específicos para recoger la valoración general del período, el avance en resultados y actividades conseguido, así como el análisis de los problemas y dificultades encontradas. Los últimos apartados están destinados a la valoración de la planificación y el presupuesto.


En las reuniones mensuales de seguimiento se identificarán los temas a tratar en el Comité de País (ver punto siguiente) que se incluirán en el correspondiente orden del día. Posteriormente a los Comités de País, la Directora de Cooperación para el Desarrollo elaborará el **Informe de Directores** (anexo 9) que será enviado a Gerencia.

Tres veces al año, además del Informe de Directores, se enviará a la Gerencia, y posteriormente, a la Junta Directiva, un **Informe Cuatrimestral** (anexo 10) por país donde se recogerán los principales avances y logros conseguidos en el período. Este informe será elaborado por cada CTP según el calendario estipulado. Normalmente este informe se enviará en abril, julio y noviembre.

Proyectos internos

Respecto a los proyectos internos, cada responsable informará en su correspondiente Informe de Proyecto (anexo 8) sobre el avance del mismo, que enviará al responsable correspondiente en sede (cuando no sea el propio CTP) y al CTP. El contenido de esas fichas se comentará en las reuniones de seguimiento mensuales (ver punto siguiente).

Viajes de seguimiento

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

Anualmente cada CTP, conjuntamente con el equipo de terreno, propondrá a la Directora de Cooperación para el Desarrollo, el calendario inicial de viajes y visitas a terreno para el año. Además del CTP, en función del objetivo de cada viaje, podrá ser acompañado por las Áreas Transversales o la propia Directora de Cooperación para el Desarrollo.

De manera general, las visitas a terreno se realizarán dos veces al año y normalmente coincidiendo con el momento del lanzamiento de la planificación (septiembre-octubre) y la revisión de la misma (mayo). Sin embargo, existen otros factores que pueden hacer variar este calendario general (identificaciones nuevas, momentos cruciales de los proyectos en marcha, revisión de relación con socios, traspasos, salidas y otros procesos relacionados con los equipos, etc...).

Para cada viaje concreto y previamente a la tramitación del correspondiente billete, se trabajará un plan de viaje y presentará a aprobación de la DCpD. El plan de viaje debe contener información sobre los objetivos a cumplir en el mismo, así como la programación concreta para cada día, con el detalle de los lugares y proyectos a visitar y los distintos actores y equipos con que se trabajará. La duración estimada es de entre 2 y 3 semanas.

El producto final de estos viajes será, además de los inputs y conclusiones del trabajo realizado in-situ con los distintos equipos, un informe técnico con los principales hallazgos y conclusiones del viaje de seguimiento. Se adjunta como anexo 11 un modelo.

Seguimiento económico


El seguimiento económico de los programas se registrará igualmente por una dinámica mensual. El CTP es el responsable de este proceso. Por su parte, el AEF es el responsable de proveer y garantizar la existencia y correcto uso y funcionamiento de las herramientas necesarias para realizar este seguimiento.

Este proceso se apoyará en los informes de seguimiento económico y presupuestario extraídos de HESPE, en el informe económico país y en las reuniones de seguimiento económico. El proceso completo y las herramientas que forman parte del mismo se describen exhaustivamente en el procedimiento "PEF_041 PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO ECONÓMICO DE PROGRAMAS".

Informes de seguimiento de RRHH

El Representante País realizará mensualmente el Informe de Seguimiento de RRHH adscritos al Programa-País (anexo 12), que remitirá a la Directora de Personas en sede, con copia al Coordinador Técnico de País. Las fechas de entrega serán las mismas que las del informe técnico.

Los aspectos relevantes de ese informe se comentarán en la reunión mensual de seguimiento y los más críticos se llevarán al Comité País.

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

5.3.3 Espacios de seguimiento y toma de decisiones

Para cada programa país se establecen los siguientes espacios de seguimiento periódicos:

➤ Reuniones de seguimiento

Asistentes:

En las reuniones de seguimiento participarán siempre CTP y CPI y/o RP y, según la reunión, TEco, DPer, CTem, CEmp y Técnicos de terreno implicados.

Objetivo:

Estos espacios estarán destinados a hacer seguimiento de todos los aspectos relacionados con la vida del programa, y en caso necesario trabajar temas concretos que se identifiquen. La frecuencia debe ser como mínimo mensual aunque se recomienda que sea semanal o quincenal.

Al menos una vez al mes, y posteriormente a la recepción y análisis de los distintos tipos de informes, se establecerá una reunión mensual (en uno o varios momentos) para revisar los temas críticos identificados y preparar los Comités de País.. Se coordinará con las demás áreas implicadas (AEF, Empresas,...) para establecer los distintos espacios en los que tratar los temas relacionados con cada área.


La periodicidad de estas reuniones se establece de común acuerdo entre el CTP y el RP y/o CPlan Aunque el contenido mayoritario sea técnico, se coordinará con otras áreas, principalmente Personas y Económico para hacer seguimiento de los temas en marcha, trabajar algunos concretos y, como se ha mencionado anteriormente, preparar los Comités de País a partir de los informes mensuales recibidos. La participación de estas áreas en las reuniones puede ser a demanda del equipo del programa o de las propias áreas. Se buscará la autonomía de las AATT tanto para tratar los temas que corresponda bilateralmente con los equipos de terreno, como su iniciativa para participar en estas reuniones, en caso de que lo consideren necesario.

Preparación de la reunión:

Cada programa establecerá su calendario o dinámica concreta de reuniones, teniendo en cuenta los mínimos establecidos para todos. Para facilitar la coordinación con otras áreas, se sugiere que cada programa establezca unos días fijos al mes para tener estas reuniones de forma que las demás áreas implicadas puedan saberlo y sea más fácil organizar su posible participación. Se invita a utilizar un calendario google calendars compartido donde fijar estas reuniones.

➤ Comités país

Asistentes:

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

Coordinador/a Técnico de País en Sede, Directora de Cooperación para el Desarrollo, Directora de Personas, Directora Financiera y de Soporte, Coordinadora de Desarrollo Organizativo, Representante País, Coordinador/a de Plan (sólo lo técnico cuando sean diferentes personas) y Administrador/a País. La asistencia de las Directoras de Personas y Financiera sólo será requerida cuando se traten temas en los que estén implicadas.

Podrá invitarse a participar a otros como Coordinadores de Áreas Temáticas o Coordinador de Empresas, en función de la temática.

Objetivo:

Tomar las decisiones vinculantes y/o compartir aspectos que puedan afectar sustancialmente la vida del Programa, en temas de gestión, técnicos, RRHH, económico o cualquier otro.

Contenidos:


Se tomarán decisiones respecto a aspectos generales del programa relacionados con la gestión (RRHH, económico, etc...) y se tratarán aquellos temas técnicos vinculados a aspectos críticos de la intervención (socios, procesos clave identificados en la planificación,...). De forma general se tratarán los siguientes temas:

- RRHH: seguimiento y decisiones sobre expatriados y puestos de coordinación, decisiones sobre cambios en el organigrama, despidos y, decisiones sobre los proyectos internos definidos para el año.
- Económico: modificaciones sustanciales a financiadores, aumentos de presupuesto y plan de financiación, aprobación de aplicación de fondos privados, procesos de auditoría, alegaciones, aprobación de adelanto de fondos.
- Técnico: decisiones e información sobre aspectos y procesos críticos identificados en reuniones de seguimiento, viajes y según lo identificado en la planificación, por ejemplo socios locales, relación con administraciones, eventos importantes ocurridos ese mes relacionados con el funcionamiento (reuniones con OTC u otras instituciones,...) etc..., modificaciones sustanciales a financiadores y seguimiento de proyectos internos). Ampliaciones de plazo aunque no sean modificaciones sustanciales, procesos de evaluación, identificación,...
- Otras áreas: decisiones sobre la coordinación con el programa de empresas, comunicación, temas relacionados con financiadores que no sean solo de presupuesto (visitas a terreno, cartas recibidas,...)

En función de la temática se podrán designar grupos de trabajo para temas concretos para trabajar fuera de estas reuniones en los temas que corresponda.

Preparación de la reunión:

Anualmente se elaborará un calendario donde se fijarán las fechas de los Comités País de todo el año. En el anexo 13 se puede ver un modelo. Habrá meses en los que

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

por coincidir con momentos críticos de planificación o revisión de la planificación no tendrán lugar estos Comités.

Con carácter previo cada CTP enviará el orden del día de dicha reunión, señalando los temas a tratar, el objetivo y carácter de cada uno de ellos (toma de decisión, informativo, ratificación,...) y los participantes en cada parte. El orden del día deberá llevar adjunta la documentación/información necesaria para la información de los participantes. El orden del día deberá enviarse como muy tarde 3 días hábiles antes de la reunión a todos los implicados.

Se tomará acta de los acuerdos tomados en la reunión sobre el mismo documento del orden del día, que tendrá preparados los espacios pertinentes para tomar nota durante la reunión. Se adjunta un modelo como Anexo 13.

➤ **Reuniones de seguimiento extraordinarias**

- Reuniones de revisión de la planificación.

Tendrán lugar en mayo-junio y septiembre, si se realizara.

- Seguimiento del área económica:

- Reunión de revisión de ejecución presupuestaria del primer trimestre y análisis de desviaciones por programa-país. Se realizará en el mes de mayo de cada año (EC_TRI_1)
- Reunión de revisión de ejecución presupuestaria del segundo trimestre y análisis de desviaciones por programa. Se realizará en el mes de septiembre de cada año (EC_TRI_2)
- Reunión de revisión de ejecución presupuestaria del año y análisis de desviaciones. Se realizará en el mes de marzo del año siguiente (EC_ANUAL).

Las reuniones serán convocadas por el área económica.

- Seguimiento de RRHH:


- Reunión de revisión de la planificación de visitas de voluntarios, PETs, PFC's y personal de otras organizaciones que intervengan en nuestros programas, a celebrar en abril de cada año.

Anualmente se elaborará un calendario integral de seguimiento con todas las fechas significativas del proceso de seguimiento.

5.3.4 Balance de gestión

Anualmente y correspondiendo con la sesión de puesta en común del balance de gestión del año anterior, que se realizará a nivel de la organización, cada Programa realizará una presentación con los principales alcances y retos del año.

Se elaborará además un informe de comunicación por programa, según el formato en Anexo 14, donde se recogerán los alcances del año, de forma que pueda utilizarse

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

tanto para financiadores privados, memoria de actividades, etc....a partir de los informes cuatrimestrales anteriormente mencionados.

La presentación del balance de gestión se hará durante las dos primeras semanas de diciembre. El informe de comunicación deberá estar listo a finales de enero.

5.4 Almacenamiento de la información

Planificación.

El Coordinador Técnico de País en sede será responsable de archivar los documentos relativos a la programación de un país en su correspondiente carpeta en el servidor, siguiendo la siguiente ruta acorde a la directriz respectiva: programas en baobab/09 PROGRAMAS-PAÍS/"PAÍS"/02 COORDINACION/02 PLANIFICACIÓN/"AÑO"/01 PLANIFICACIÓN. Existen a su vez dos carpetas para la versión inicial y las revisadas.

Planificación. Reuniones de coordinación entre departamentos.

Área económica. Las actas de las reuniones se almacenarán en el servidor en la carpeta de cada uno de los programas país en la siguiente ruta: Ejemplo: X:\09 PROGRAMAS-PAÍS\03 NICARAGUA\02 COORDINACION\02 PLANIFICACION\2008\03 PRESUPUESTO ANUAL. Las actas de las reuniones seguirán la siguiente codificación: "Acta presupuesto validado código del país_ año.mes.día" Ejemplo: "Acta presupuesto validado Ni_ 080215"

Área RRHH. Las actas de las reuniones se almacenarán en el servidor en la carpeta de cada uno de los programas país Ejemplo: X:\09 PROGRAMAS-PAÍS\03 NICARAGUA\02 COORDINACION\02 PLANIFICACION\2008\01 PLANIFICACION Las actas de las reuniones seguirán la siguiente codificación: "Acta plantilla RRHH año código del país_ año.mes.día" Ejemplo: "Acta plantilla RRHH 2008 Ni_ 080120"


Seguimiento mensual. Informes.

El Coordinador Técnico de País en sede será responsable de archivar los informes en su correspondiente carpeta en el servidor, siguiendo la siguiente ruta acorde a la directriz respectiva: programas en baobab/09 PROGRAMAS-PAÍS/"PAÍS"/02 COORDINACION/01 SEGUIMIENTO/"AÑO"/"MES". Se almacenarán únicamente las versiones definitivas enviadas por cada uno de los autores

Seguimiento mensual. Orden del Día y Actas de los Comités de País.

El orden del día y las actas de las reuniones mensuales y Comités de País se archivarán en el servidor, siguiendo la siguiente ruta acorde a la directriz respectiva: programas en baobab/09 PROGRAMAS-PAÍS/"PAÍS"/02 COORDINACION/01 SEGUIMIENTO/"AÑO"/"MES". El Coordinador Técnico de País en sede será el encargado de que las actas (o parte correspondiente) lleguen al resto del equipo.

Seguimiento. Balance de gestión.

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

El Coordinador Técnico de País en sede será responsable de archivar los documentos en su correspondiente carpeta en el servidor, siguiendo la siguiente ruta acorde a la directriz respectiva: programas en baobab/09 PROGRAMAS-PAÍS"PAÍS"/02 COORDINACION/02 PLANIFICACIÓN" AÑO"/02 BALANCE DE GESTIÓN.

6. REFERENCIAS CRUZADAS.

- DOR-12. PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN Y LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS
- PEF- 041-ES PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO ECONÓMICO DE PROGRAMAS DE ONGAWA

7. ANEXOS

Listado de Anexos:

PLANIFICACIÓN:

- ANEXO 1. Ficha de descripción de proyecto
- ANEXO 2. Modelo de Plan de Trabajo
- ANEXO 3. Archivo de formato de Programación Anual:
 - a. Formato project
 - b. Formato Excel
- ANEXO 4. Archivo de consejos para la elaboración de la Programación Anual
- ANEXO 5. Formato de presupuesto anual detallado
- ANEXO 6. Ficha petición de modificación sustancial a la planificación

SEGUIMIENTO:

- ANEXO 7. Informe de Actividad tipo
- ANEXO 8. Informe de Proyecto tipo
- ANEXO 9. Informe de Directores tipo
- ANEXO 10. Informe cuatrimestral
- ANEXO 11. Informe técnico de viaje
- ANEXO 12. Informe de país de RRHH mensual
- ANEXO 13. Orden del día y Acta tipo del Comité País
- ANEXO 14. Informe de comunicación para balance de gestión
- ANEXO 15. Calendario anual tipo de planificación y seguimiento

7.1 Anexo 1 “FICHA DE DEFINICIÓN DE PROYECTOS ONGAWA”

NOMBRE DEL PROYECTO	
ABREVIATURA	
PAÍS/ES AL QUE AFECTA	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	
OBJETIVO ESTRATÉGICO PRINCIPAL	
OBJ ESTRATEGICO SECUNDARIO	

CONTENIDO DE LA FICHA

1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN (1 PAG)

Comentar cómo surge el proyecto, y qué justifica su ejecución.

2. BREVE DESCRIPCIÓN DE OBJETIVO Y METODOLOGÍA (1 PAG)

Comentar el objetivo principal marcado, en qué objetivo estratégico se encuadra, y los propósitos que se pretenden alcanzar con la intervención y la metodología que se seguirá.

3. SOCIOS, OTROS DEPARTAMENTOS IMPLICADOS, RESPONSABLES y ORGANIGRAMA (1 PAG)

Se comentará si hay socios que intervienen (internos o externos) y sus roles, responsables y métodos de coordinación (si procede).

Se presentará el organigrama, siempre que la ejecución del proyecto implique nuevos puestos en la organización.

4. MARCO LÓGICO

5. CRONOGRAMA

6. PRESUPUESTO

Dentro de presupuesto se consignará tan solo lo que suponga desembolso de fondos; es decir, que no se incluirán valorizaciones.

7. DIFICULTADES Y RIESGOS PREVISTOS. OTROS COMENTARIOS (1PAG)

7.2 Anexo 3 Formato Programación Anual

a. Formato Project

OBJ ESTRAT	OBJ ESPEC	DURACIÓN	RESP	SOCIOS	€ TOT	COMUNIDAD
	RESULTADO 1	1 año				
	ACT 1.1	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 1.2	1 año				COMUNIDAD 1
	RESULTADO 2	1 año				
	ACT 2.1	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.2	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.3	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.4	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.5	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.6	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.7	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.8	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.9	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.10	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.11	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.12	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.13	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.14	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.15	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.16	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.17	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.18	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.19	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.20	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.21	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.22	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.23	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.24	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.25	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.26	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.27	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.28	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.29	1 año				COMUNIDAD 1
	ACT 2.30	1 año				COMUNIDAD 1


1. OBJ ESTRAT. Objetivo estratégico del plan estratégico de ONGAWA al que pertenece en proyecto. Sólo rellenar para cada proyecto, no para los resultados ni actividades.
2. OBJ ESPEC + RES. Objetivo específico del plan estratégico al que pertenece el proyecto y resultados esperados.
3. DURACIÓN; COMIENZO y FIN; PREDECESORAS. Estas columnas las rellena directamente el Project con los datos correspondientes de la actividad.
4. RESP. Responsable de la consecución del resultado, por ejemplo, CHHR, CEC, CTP..
5. SOCIOS: socios para la realización de actividades para la consecución del resultado. Por ejemplo, universidades, etc..
6. € TOT. Monto total del proyecto. No se tiene que rellenar para resultados, aunque si tu quieres...
7. COMUNIDAD. Esta columna no se tiene que rellenar si no lo deseas. Si te puede servir útil para el seguimiento o la planificación, puedes incluir la comunidad objeto de la acción o actividad (sirve si quieres posteriormente filtrar las actividades por comunidad).

7.5 Anexo 11 “Informe mensual de RR.HH.”

INFORME MENSUAL DE RECURSOS HUMANOS


Programa xxx

Zona/s Geográfica/s	
Informe por:	
Informe para:	
Periodo cubierto:	
Fecha de Envío:	

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

Índice

Informe de Plantillas	3
Promociones y subidas de salarios de personal nacional.	3
Nuevas incorporaciones/bajas en la organización.....	3
Absentismo	3
Incidencias	3
Vacaciones	3
Formación realizada por el personal	3
Desempeño	3
Procesos de selección	3
Seguridad, vigilancia de la salud	4
Valoración general y propuestas de mejora.	4
Visitas temporales: PCR's, voluntarios, personal de otras organizaciones.....	4
Mejora continua:	4

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

Informe de Plantillas

1. Personal nacional: Número total de empleados, desagregados por oficina, sexo, puesto y categoría.
2. Personal expatriado: (indicar contratados laborales, voluntarios, PCR, y personal de otras organizaciones, con indicación de la "modalidad").

Promociones y subidas de salarios de personal nacional.

Informar sobre propuestas de promociones y subidas de salarios al personal nacional

Nuevas incorporaciones/bajas en la organización

Información sobre las incorporaciones que se hayan producido en el periodo y de las bajas en el equipo. En este caso (bajas), con indicación del motivo de finalización de la relación: baja voluntaria, fin de contrato, despido, etc.

Absentismo

Información, si la hubiera, de ausencias prolongadas de un trabajador de la plantilla (más de tres días), con indicación de la causa y seguimiento que se ha hecho del tema: si está justificada una ausencia médica, problema familiar, etc.

Incidencias

Todas aquellas que hayan acontecido durante el período, con independencia de que se hayan tratado en su momento con la oficina país/ sede, etc. Caben aquí los aspectos disciplinarios, conflictividad, o cualquier otro tema.

Vacaciones

Indicar quién está de vacaciones en el personal, e información relevante añadida. La información debe ser coherente con el registro Excel.

Formación realizada por el personal

Indicación de acciones formativas realizadas en el período: denominación de cada acción, duración y asistentes (número, nombre y perfil). Es importante recoger aquí todo tipo de formación, interna y/o externa, de la que se puedan recoger evidencias: registros de asistencia, etc.

Desempeño

Valoración de las personas que en el momento de cada informe hayan finalizado su período de prueba.

Evaluación del desempeño periódica: dos veces en el año. Se adjuntarán los resultados de cada persona, tanto de equipo local como expatriados.


Procesos de selección

Datos sobre procesos en marcha, eventuales problemas, plazos previstos, etc.

Seguridad, vigilancia de la salud

De manera genérica, se incluirán en este apartado las incidencias relacionadas con seguridad (Accidentes de trabajo o fuera de él, robos, enfermedades, etc.), aunque se hayan gestionado con la urgencia que cada situación requiera.

Iniciativas que, en materia de vigilancia de la salud, aseguramiento del personal, etc., se lleven a cabo durante el período.

	PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DCpD	PPR-060
		VERSIÓN 2.0

Valoración general y propuestas de mejora.

Indicar propuestas orientadas a mejorar la gestión de los recursos humanos en terreno, en todos los ámbitos: gestión administrativa, comunicación, seguridad, formación, etc.

Visitas temporales: PCR's, voluntarios, personal de otras organizaciones.

Información sobre el personal PCRY voluntarios que están en el país. Indicar persona, estancia, duración, destino. Comentarios sobre cualquier aspecto relativo a su gestión.

Nombre	Destino	Fecha llegada	Fecha salida

Mejora continua:

*Estado de los procedimientos
Informe de implantación.*