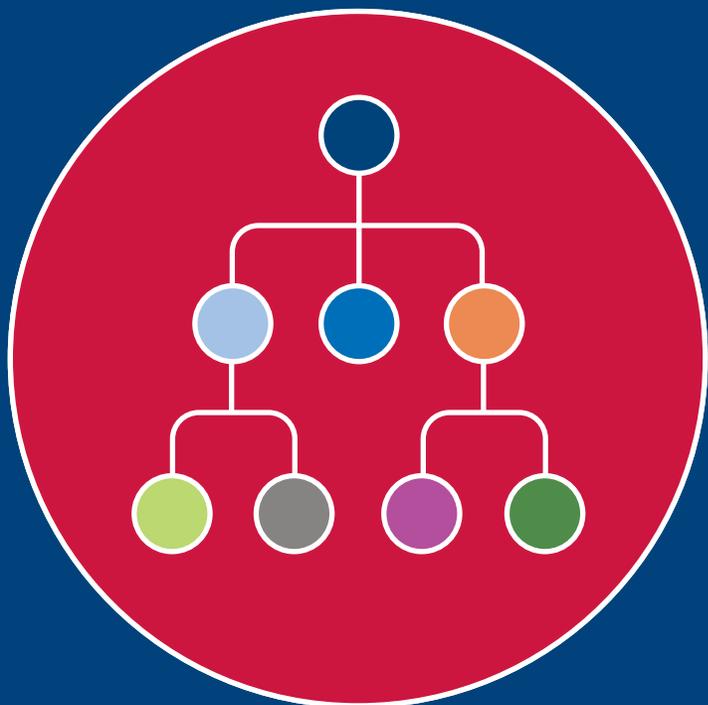




**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



# PAQUETE DE SOLUCIÓN: NUPAS (NON-US PRE-AWARD SURVEY)

## 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. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL	4
II. INTRODUCCIÓN Y ESTRUCTURA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE NUPAS	5
III. BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO	7
IV. OBJETIVO GENERAL	8
V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
VI. METODOLOGÍA	8
DIAGRAMA DE CICLO DE MEJORA CONTINUA	11
MOMENTOS EN EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO	12
VII. AUTODIAGNÓSTICO Y RECUPERACIÓN DEL APRENDIZAJE	13
VIII. CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO	16
IX. PROCESO DE FORTALECIMIENTO	20
X. EVALUACIÓN DE FORTALECIMIENTO Y CIERRE	25
XI. TABLA DE CONTENIDO DE ANEXOS	26
ANEXO 1. HERRAMIENTA DE AUTODIAGNÓSTICO Y RECUPERACIÓN DEL APRENDIZAJE	26
CRITERIO 1. GESTIÓN FINANCIERA	32
CRITERIO 2. SISTEMA DE ADQUISICIONES	40
CRITERIO 3. RECURSOS HUMANOS Y VIAJES	44
CRITERIO 4. DESEMPEÑO OPERATIVO	52
CRITERIO 5. SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL	56
CRITERIO 6. ESTRUCTURA LEGAL	61
ANEXO 2. PLANTILLA DE PLAN DE TRABAJO	66
ANEXO 3. RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS	
MÓDULOS PARA EL FORTALECIMIENTO POR CRITERIO	67
CRITERIO 1. GESTIÓN FINANCIERA	67
CRITERIO 2. SISTEMA DE ADQUISICIONES	81

CRITERIO 3. RECURSOS HUMANOS Y VIAJES	89
CRITERIO 4. DESEMPEÑO OPERATIVO	107
CRITERIO 5. SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL	113
CRITERIO 6. ESTRUCTURA LEGAL	119
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	125

# I. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL

El Programa para la Sociedad Civil (CSA), implementado por Social Impact, es parte 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 al fortalecimiento de su capacidad institucional, a la implementación de sus agendas de desarrollo relacionadas con la prevención de crimen y la violencia, la reforma de la justicia penal y el respeto a los derechos humanos, así como 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 organizaciones de la sociedad civil (OSC) para implementar sus propios proyectos y lograr sus objetivos, así como aumentar su contribución a las metas de desarrollo de USAID, a través de facilitar alianzas estratégicas con colaboradores y socios en otros sectores, entre ellos el público y el 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 OSC operan y los enfoques asociados con el Desarrollo de Capacidades 2.0,<sup>1</sup> CSA combinó los enfoques de desarrollo de capacidades internas (HICD)<sup>2</sup> con un enfoque externo basado en Sistemas Locales.<sup>3</sup> 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 atención a los distintos procesos de desarrollo de capacidades que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) pueden llevar a cabo para mejorar su cumplimiento con los requisitos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, según sus siglas en inglés) bajo el marco del Non-US Pre-Award Survey (NUPAS), una de las varias áreas de prioridad que CSA identificó a partir de investigaciones realizadas alrededor del desempeño de organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil. CSA adecuó cada paquete a las necesidades de las organizaciones con las que colabora, a partir de un autodiagnóstico de desempeño institucional individual, utilizando su Herramienta Integrada de Autodiagnóstico.

---

<sup>1</sup> USAID (2017), "Capacity Development 2.0", *USAID Learning Lab*, Washington D. C., <https://usaidearninglab.org/library/capacity-20>.

<sup>2</sup> USAID (2011), *Human and Institutional Capacity Development Handbook: A usaid Model for Sustainable Performance Improvement*, Washington D. C., <https://usaidearninglab.org/sites/default/files/resource/files/HICD%20Handbook%202011%20-%202008.pdf>.

<sup>3</sup> USAID (2014), "Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development", *USAID Learning Lab*, Washington D. C., <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf>.

### III. INTRODUCCIÓN Y ESTRUCTURA DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE NUPAS

Este paquete de solución está diseñado para proporcionar al equipo de CSA, a las organizaciones fortalecedoras y donatarias, y a las OSC, los enfoques y recursos para lograr una mejora en la evaluación denominada NUPAS (*Non-US Pre-Award Survey*) que es una herramienta de diagnóstico del estado actual de una organización, en seis criterios, para recibir financiamiento de USAID. El paquete incluye:

- a) Una reflexión sobre el beneficio del fortalecimiento en desarrollo institucional, sobre todo en lo tocante a los criterios del NUPAS, y los retos que representan para las OSC mexicanas, en particular aquellas relacionadas con la defensa y promoción de los derechos humanos.
- b) Un objetivo general, así como objetivos específicos para cada uno de los temas (cartas descriptivas de los mismos).
- c) Relacionar dichos objetivos con los estándares agrupados para su tema, a partir de la evaluación diagnóstica desarrollada por Social Impact.
- d) Una serie de herramientas y recursos para fomentar la implementación de los paquetes de solución.

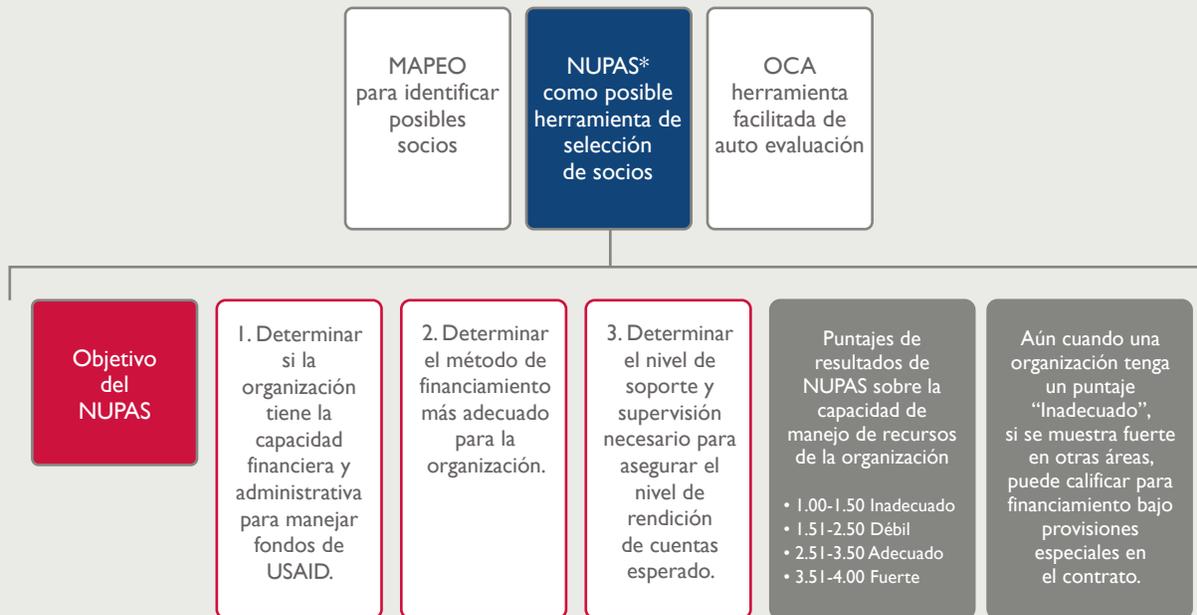
Es importante señalar que los criterios de NUPAS sirven como base de mejores prácticas para el fortalecimiento institucional requerido para la gestión de subvenciones.

SECCIONES DESCRIPTIVAS			
Introducción al Programa para la Sociedad Civil	Introducción y estructura del Paquete de Solución de NUPAS	Beneficios del fortalecimiento	Objetivo general del Paquete de Solución NUPAS
Objetivos específicos del Paquete de Solución NUPAS	Metodología	Diagrama de pasos de fortalecimiento	Frases del proceso de fortalecimiento
Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje	Proceso de fortalecimiento	Evaluación de fortalecimiento	
SECCIONES PRÁCTICAS			
Anexo 1. Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje	Anexo 2. Plantilla de Plan de Trabajo	Anexo 3. Proceso de fortalecimiento	

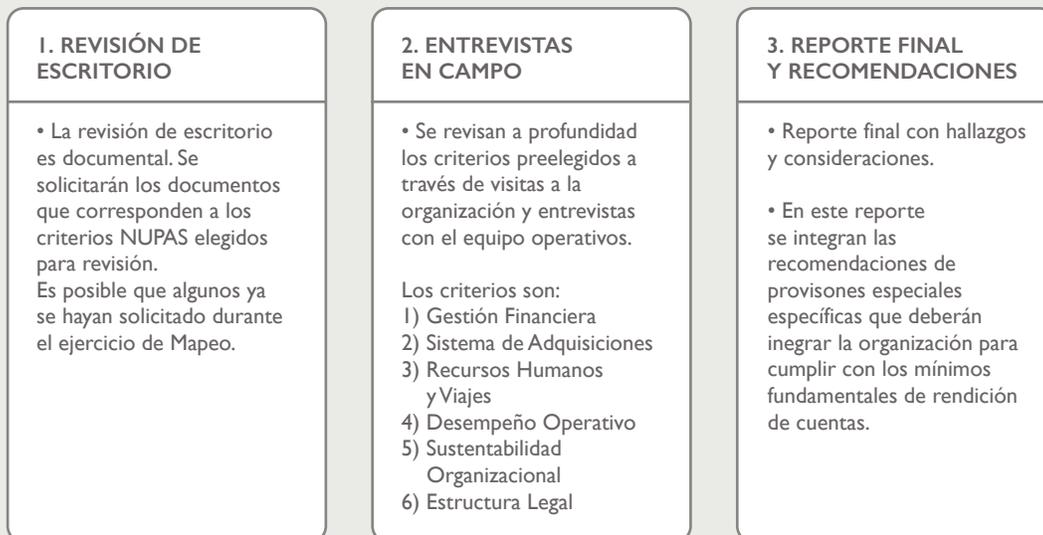
# ¿QUÉ ES EL NUPAS?

(Non-US Organization Pre-award Survey)

USAID ha diseñado tres herramientas complementarias para el desarrollo de capacidades de las organizaciones con las que trabaja.



## FASES DEL NUPAS



\*NUPAS es una herramienta para *due diligence*, pero no necesariamente tiene que estar ésta. Puede ser alguna ya integrada por la organización interesada.

## IV. BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO

Las osc han evolucionado en la última década hacia una mayor profesionalización e interacción a escala global. El contexto en el que actúan ha estado marcado por una mejor organización de los movimientos sociales al alcance de las osc e importantes transformaciones en la esfera estatal. En México, las osc siguen movilizándose para incluir en la agenda pública las preocupaciones de sus comunidades y trabajan para reconstruir el tejido social, defender los derechos humanos y fortalecer el Estado de Derecho.

Con base en la situación actual del contexto en el que operan las osc, consideramos que los beneficios generales de llevar a cabo un fortalecimiento institucional son los siguientes:

1. **Aumenta la confianza en el sector:** Actualmente en México existen altas tasas de desconfianza hacia el trabajo de las osc; para 2013, 69% de la ciudadanía tenía poca o nada de confianza en las organizaciones civiles.<sup>4</sup> Esta percepción se ha visto exacerbada en los últimos meses por las declaraciones del gobierno federal en torno al trabajo de algunas organizaciones y la procedencia de los recursos que obtienen.<sup>5</sup> De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI), 82% de la población mexicana prefiere realizar una aportación de manera directa a una persona y sólo 10% por medio de una osc. Al aumentar la confianza en el sector, uno de los beneficios será el aumento de donaciones privadas.
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 ocasiona que los beneficios fiscales no sean para todas las osc, los donativos públicos sean escasos y, en muchas ocasiones, entregados de forma poco transparente. El acceso al financiamiento público, principalmente a través del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol), ha tenido criterios restrictivos y el tamaño de los fondos no siempre permite cubrir todo el ciclo de los proyectos.
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. Por ello, el fortalecimiento en temas de NUPAS ayudará a las organizaciones a ampliar sus posibilidades de financiamiento, de diversas fuentes internacionales, nacionales y otras.

---

<sup>4</sup> Tapia Álvarez, Mónica y Ma. Isabel Verdusco (2013), *Fortalecimiento de la ciudadanía organizada: diagnóstico y reformas para un ambiente propicio en México*, México, Alternativas y Capacidades A. C., <https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/Fortalecimiento.pdf>.

<sup>5</sup> Véase Gómez Bruera, Hernán (2019), “¿Por qué financiar a cierta sociedad civil?”, *El Universal*, 15 de marzo, <https://www.eluniversal.com.mx/columna/hernan-gomez-bruera/nacion/por-que-financiar-cierta-sociedad-civil>; “No habrá recursos para organizaciones o fundaciones porque ya no habrá intermediarios: AMLO”, *Animal Político*, 5 de febrero de 2019, <https://www.animalpolitico.com/2019/02/recursos-organizaciones-fundaciones-intermediarios/>.

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 desmotiva 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. **Creación de alianzas estratégicas:** El fortalecimiento aumenta la capacidad de la osc para trabajar en red y poder transferir o replicar modelos ya existentes con otros actores del ámbito público o privado. Esto disminuirá la tensión y división existente en el sector, debido a las pocas oportunidades de financiamiento.<sup>6</sup>

## V. OBJETIVO GENERAL

Ofrecer una guía para poder fortalecer la capacidad de la organización para cumplir adecuadamente los requisitos incluidos en el NUPAS, los cuales sirven como estándares de buenas prácticas en la gestión de subvenciones.

## VI. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar áreas de oportunidad en los criterios evaluados por NUPAS para administrar los fondos asignados por USAID, de acuerdo con los requisitos establecidos por el gobierno de Estados Unidos.
- Crear productos específicos (manuales, políticas, formatos, etc.) que tracen rutas de acción claras dentro de la organización para el fortalecimiento de los criterios considerados en la evaluación NUPAS.
- Proveer un acompañamiento técnico especializado en cada uno de los criterios revisados para atender los requerimientos de la evaluación y favorecer el fortalecimiento de las capacidades de la organización de manera continua.

## VII. METODOLOGÍA

El marco metodológico del paquete NUPAS contempla los siguientes elementos:

### I. **Herramienta de Autodiagnóstico NUPAS**

Se lleva a cabo el proceso de autodiagnóstico para identificar las áreas de oportunidad, con el fin de mejorar el cumplimiento de los requisitos de la evaluación NUPAS. El autodiagnóstico

---

<sup>6</sup> “Agenda de fortalecimiento del sector social al 2030”, México, Alternativas y Capacidades, A.C., marzo de 2019, <https://www.alternativasycapacidades.org/docs/default-source/publicacionesPdf/agenda-de-fortalecimiento-del-sector-social-2030.pdf?sfvrsn=0>.

proporciona una calificación de riesgo, tanto en cada uno de los seis criterios como de manera global, para la toma de decisiones y el desarrollo de un plan de fortalecimiento.

La sección “VII. Autodiagnóstico y recuperación del aprendizaje” proporciona una introducción al autodiagnóstico, mientras que la Herramienta de Autodiagnóstico se encuentra en el Anexo I. Esta última se divide en los seis criterios de NUPAS: 1) Gestión Financiera, 2) Sistema de Adquisiciones, 3) Recursos Humanos y Viajes, 4) Desempeño Operativo, 5) Sustentabilidad Organizacional, y 6) Estructura Legal. Dentro de cada criterio se encuentra una serie de preguntas detonantes que debe contestar la organización. Para orientar la respuesta a cada pregunta, se mencionan las evidencias (insumos, procesos y sistemas organizacionales) que requiere para poder validar su cumplimiento como parte de la recuperación de aprendizaje.

## 2. Mentoría

A partir de la aplicación del autodiagnóstico, la organización puede identificar las áreas de oportunidad prioritarias y el tipo de *expertise* requerido por parte de una persona mentora que facilitará los procesos de mejora. Dicha persona puede llevar a cabo el proceso de acompañamiento de manera *virtual* o *presencial*, de acuerdo con las necesidades de la organización y el contexto en el que se encuentra.

### A. Construcción del Plan de Trabajo

Con base en los resultados del autodiagnóstico NUPAS, la persona mentora diseñará un Plan de Trabajo para atender las áreas de oportunidad prioritarias que abonan a un mayor nivel de riesgo. La sección “VIII. Construcción del Plan de Trabajo” describe esta etapa a detalle, mientras que en el Anexo 2 se proporciona un formato para su desarrollo.

La mentoría y la asistencia técnica deberán centrarse en los sistemas, las políticas y los procedimientos relacionados con el criterio o subtema identificados, para cerrar las brechas de desempeño organizacional y fortalecer las buenas prácticas transversales. Los sistemas organizacionales incluyen:

- Administración del personal y el Consejo para generar responsabilidad y fortalecer el desempeño.
- Sistemas de gobernabilidad tales como estatutos organizacionales, estatutos de equipos, etcétera.
- Gestión del conocimiento interno y externo y sistemas de información relacionados con el tema.

El paquete proporciona tres diferentes enfoques de implementación del Plan de Trabajo de acuerdo con tres posibles puntos de partida:

1. Prioridades de una organización antes de aplicar a una convocatoria de USAID.
2. Resultados de NUPAS y provisiones especiales de USAID.

3. Resultados de NUPAS y de la Evaluación de la Capacidad Organizacional (OCA) con provisiones especiales de USAID.

Los tres enfoques de implementación y sus implicaciones están descritos en la sección “VIII. Construcción del Plan de Trabajo”.

## **B. Proceso de fortalecimiento**

Después de la construcción del Plan de Trabajo, la persona mentora llevará a cabo procesos de fortalecimiento. La sección “IX. Proceso de fortalecimiento” proporciona una introducción a todo lo que implica este proceso, sea un acompañamiento puntual o profundo.

El “Anexo 3. Módulos para el fortalecimiento por criterio” describe los procesos de acompañamiento y mejora (los procesos puntuales y profundos) que corresponden a cada reactivo que contempla la Herramienta de Autodiagnóstico en los seis criterios de NUPAS. En los seis cuadros del Anexo 3, que corresponden a cada criterio, la persona facilitadora puede encontrar un desglose de la índole (el alcance y los estándares de calidad) de la mejora institucional que se busca, por reactivo. Asimismo, incluye los siguientes elementos:

- Módulos de fortalecimiento puntual y profundo, por reactivo, en la Herramienta de Autodiagnóstico, los cuales están vinculados con las evidencias de cumplimiento (insumos, procesos y sistemas organizacionales) en su proceso correspondiente de recuperación aprendizaje.
- Una lista de los insumos complementarios para la implementación de procesos de fortalecimiento en cada criterio de NUPAS.

### *Insumos complementarios para la implementación de procesos de fortalecimiento*

Entre los insumos antes mencionados se encuentran los manuales genéricos de finanzas, Compras, Viajes y Capital Humano, así como otros paquetes de solución vinculados. Entre los paquetes de solución más relevantes están: Diseño de Programas, Gestión Financiera, Gestión de Subvenciones, Gobernanza Institucional, Monitoreo y Evaluación, Planeación Estratégica y Recursos Humanos.<sup>7</sup> Por último, se hace referencia a manuales en materia legal que fueron desarrollados por Fundación Appleseed México.

### *Enfoque a la medida y de sustentabilidad*

Las sesiones de fortalecimiento deben servir como una oportunidad para reproducir, introducir y, en su caso, adaptar herramientas y formatos de acuerdo con las necesidades y el contexto de la organización. Para favorecer la apropiación de los conceptos y buenas prácticas, se sugiere que la persona mentora los facilite con un enfoque práctico, que se

---

<sup>7</sup> Por favor consulte el Compendio del Legado de CSA si se busca más información.

pueda aplicar en el contexto organizacional específico, a través de metodologías diversas donde las personas participantes puedan aportar aspectos de sus organizaciones para recibir retroalimentación. Por último, los procesos de fortalecimiento deben contemplar la documentación de aprendizajes y lecciones aprendidas, así como la recopilación y sistematización de evidencias.

### 3. Cierre y enfoque iterativo para la mejora continua

Se ha diseñado este Paquete de Solución para abonar a la mejora continua, con un enfoque iterativo de su implementación. Como se describe a detalle en la sección “X. Evaluación del fortalecimiento y cierre”, el proceso de cierre contempla la aplicación de la Herramienta de Autodiagnóstico para poder identificar los avances logrados y establecer una segunda ronda de prioridades, con el fin de que la OSC pueda seguir consolidando procesos y sistemas organizacionales, y avanzar así en el cumplimiento de los estándares y requisitos de NUPAS. El siguiente diagrama muestra el ciclo de mejora continua y las tres etapas que contempla.

## DIAGRAMA DE CICLO DE MEJORA CONTINUA

Anteriormente se presentó la estructura del NUPAS estipulada desde las políticas de USAID. Este Paquete de Solución, como se describe en los objetivos generales y específicos de este documento, es un proceso de fortalecimiento derivado de los criterios incluidos en NUPAS para mejorar las capacidades de administración y manejo de recursos de la OSC en cuestión.

La metodología del Paquete de Solución de NUPAS se compone de tres etapas:



## MOMENTOS EN EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO

%TIEMPO	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
45%	Autodiagnóstico y recuperación del aprendizaje	<p>Todas las OSC comienzan por la aplicación de la Herramienta de Autodiagnóstico para determinar el puntaje de la línea base que refleja la operación actual de la organización.</p> <p>Esta herramienta incluye el proceso de recuperación del aprendizaje para visibilizar la documentación, los procesos y las políticas ya existentes en la OSC, así como dar claridad sobre cómo deben estar conformados para cumplir con el fortalecimiento. El proceso y hallazgos de la recuperación del aprendizaje se divide en dos tipos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas y subtemas puntuales: que se refiere a procesos, políticas y/o plantillas que se pueden revisar y atender a partir de una acción ejecutiva.</li> <li>2. Temas y subtemas profundos: que se refiere a procesos, políticas y/o plantillas que requieren la interacción de múltiples personas involucradas en la organización para revisar y atender las áreas de oportunidad.</li> </ol> <p>Una vez que se aplica la Herramienta de Autodiagnóstico, se diseña un Plan de Trabajo que determina las líneas de acción inmediatas. Este plan se construye tomando en cuenta múltiples criterios de selección, como pueden ser los resultados de la aplicación del NUPAS oficial, provisiones de contratos con instituciones donantes (por ejemplo, USAID) o las prioridades internas de la OSC.</p> <p>La Herramienta de Autodiagnóstico se encuentra en el Anexo I de este documento.</p>
40%	Proceso de fortalecimiento	<p>Una vez definido el Plan de Trabajo, se comienza la parte práctica del proceso de fortalecimiento. Este paso se divide en dos categorías:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas y subtemas puntuales: con base en un diagrama de árbol de decisiones, se revisa cada tema y subtema, mientras se atienden los puntos por fortalecer.</li> <li>2. Temas y subtemas profundos: con base en un proceso de co-diseño, se involucra a todas las partes interesadas en la creación de los nuevos procesos, políticas y documentos.</li> </ol> <p>Para este proceso, se presentan otros recursos de apoyo para el fortalecimiento, como plantillas o machotes de documentos u otros paquetes de solución de esta colección.</p>
15%	Evaluación del fortalecimiento y cierre	<p>Para cuantificar el nivel de fortalecimiento, se vuelve a aplicar la Herramienta de Autodiagnóstico y se compara el nuevo puntaje con el puntaje original (línea base).</p> <p>El proceso de fortalecimiento se puede hacer por fases y se recomienda utilizarlo desde una perspectiva de mejora continua y actualización de los temas y subtemas.</p>

## VIII. AUTODIAGNÓSTICO Y RECUPERACIÓN DEL APRENDIZAJE

La Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje es un cuestionario de autoaplicación para determinar el nivel actual de la organización en relación con los criterios específicos de NUPAS. La recuperación del aprendizaje se refiere a la revisión específica de los procesos, las políticas y las plantillas existentes en la OSC, para que sirvan como base en el proceso de fortalecimiento. En otras palabras, aprovechar aquello que ya existe y funciona.

La Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje está compuesta de seis secciones, correspondientes a los criterios de NUPAS:

1. Gestión Financiera
2. Sistema de Adquisiciones
3. Recursos Humanos y Viajes
4. Desempeño Operativo
5. Sustentabilidad Organizacional
6. Estructura Legal

El autodiagnóstico y recuperación del aprendizaje consta de las siguientes partes:

- Aplicación de la Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje.
- Construcción del Plan de Trabajo del proceso de fortalecimiento.

Características de la Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje (en esta lista se presenta una visión general de la herramienta, el detalle de cómo funciona se encuentra en el Anexo I de este documento):

- Usa un sistema binario para fácil aplicación.
  - o En cada sección de la herramienta se presentan una serie de *preguntas detonadoras* que se responden con *SÍ* o *NO*.
  - o Cada pregunta está acompañada de una sección de recuperación del aprendizaje que sirve para saber si la respuesta adecuada es *SÍ* o *NO*.
    - La recuperación del aprendizaje busca visibilizar aquello que ya existe en la organización, ya sea de forma documentada o sólo práctica, pero integrando las características específicas que permiten que el documento de respaldo sirva como evidencia del nivel de fortalecimiento de la organización.
    - Esto quiere decir que si la organización cuenta con el requisito que se plantea en la pregunta, pero no con las características señaladas en la recuperación del aprendizaje, la respuesta debe ser *NO*.

- La recuperación del aprendizaje está dividida en dos niveles análisis: puntual y profundo.
  - El *puntual* es sobre documentos, políticas o plantillas para los que la adecuación o fortalecimiento puede ejecutarse por la persona facilitadora con apoyo de personas involucradas en la organización, de manera ejecutiva y sencilla. Por ejemplo, generar un documento oficial de la organización que enliste a las personas responsables del uso de los tokens bancarios y/o chequeras.
  - El *profundo* se refiere a procesos o políticas que requieren de un trabajo multidisciplinario que incluya diferentes perfiles que trabajan en la organización, así como, en algunos casos, el apoyo de una persona especialista en el tema. Esto sugiere un proceso más complejo de fortalecimiento.
- o *Algunas preguntas contienen al final la frase “si aplica”. Éstas son las únicas preguntas que pueden responderse con “no aplica” y no se integrarán a la medición del puntaje final. Sin embargo, antes de responder “no aplica”, se recomienda investigar si efectivamente el requerimiento no le aplica a la organización o si existe algún requerimiento equivalente (legal, institucional, financiero, etc.), dado su contexto particular (por ejemplo, de acuerdo con el país, marco regulatorio o fuente de financiamiento).*
- Aprovecha/retoma procesos o políticas existentes.
  - o Las organizaciones pueden tener procesos, políticas y/o plantillas que se utilizan de manera “informal”, lo que significa que se lleva a cabo, pero no está documentado de manera institucional. Asimismo, puede haber procesos, políticas y/o plantillas documentadas de manera institucional, pero que no se aplican en la operación diaria, o pueden estar documentados y aplicados, pero no cumplen con todas las características necesarias para fungir como evidencia del nivel de fortalecimiento para posibles fuentes de financiación.
  - o En cualquiera de los casos, este aprendizaje previo es útil como base para aprovechar esfuerzos existentes y adecuarlos de forma que sean institucionales, ejecutables y sirvan de evidencia del nivel de fortalecimiento de la organización.
- Resultado vinculado con el puntaje de NUPAS (oficial) y su nivel de riesgo.
  - o El proceso de NUPAS aplicado desde USAID tiene un sistema de puntaje que ubica a la organización entre 1 y 4 para ilustrar su nivel de fortalecimiento.
  - o La Herramienta de Autodiagnóstico incluye una metodología para calcular un puntaje equivalente a la escala de NUPAS.

- o El puntaje da una “calificación” actual del nivel de fortalecimiento de la organización, que se puede comparar con el puntaje de la evaluación de cierre (posterior a la aplicación del Paquete de Solución) para visibilizar el impacto del fortalecimiento.
- Facilita la generación de un Plan de Trabajo detallado.
  - o La Herramienta de Autodiagnóstico y recuperación del aprendizaje es extensa y detallada. Atender todos los puntos que representan un área de oportunidad en una sola fase puede ser abrumador; por ello, se presentan diferentes enfoques que ayudan a priorizar los temas y subtemas de atención en un ciclo de trabajo, lo que permite atender las áreas de oportunidad en múltiples fases, y además promueve una visión de mejora continua.
- Puede ser aplicado por una persona facilitadora interna o externa a la organización.
  - o El paquete puede ser aplicado por una persona que es parte de la organización o por una persona consultora externa, especialista en fortalecimiento institucional o en alguno de los criterios de la herramienta.

## HERRAMIENTA DE AUTODIAGNÓSTICO

La herramienta permite calcular un puntaje en una escala de 1 a 4 equivalente a la escala de nivel de fortalecimiento de NUPAS. Todas las organizaciones deben aplicar la herramienta de autodiagnóstico como primer paso, lo que permite generar un puntaje inicial (línea base), para comparar el nivel de fortalecimiento generado una vez que se haya terminado el proceso.

PUNTAJES DE RESULTADOS DE NUPAS
• 1.00 - 1.50 Inadecuado
• 1.51 - 2.50 Débil
• 2.51 - 3.50 Adecuado
• 3.51 - 4.00 Fuerte

Dentro del autodiagnóstico, cada punto de revisión tiene su propio *nivel de riesgo asignado (assigned risk level)*, que es un parámetro fijo del NUPAS (independiente de la organización). Este nivel de riesgo asignado puede ser Alto, Medio o Bajo (*High, Medium, Low*); en cuanto más alto sea el riesgo, es más relevante atenderlo.

La Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje se encuentra en el Anexo I de este documento.

## IX. CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

Una vez que se aplicó la Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje y se cuenta con un puntaje inicial, es necesario calendarizar el proceso de fortalecimiento, que se basa en las preguntas en las que se contestó “NO”, tomando en consideración los niveles de riesgo para establecer las áreas de oportunidad prioritarias.

Es importante señalar que este Paquete de Solución está diseñado para ser aplicado de forma modular, de manera que se adapte a las prioridades de la organización. Asimismo, permite la aplicación periódica, como un proceso de mejora continua para mantener a la OSC lo más actualizada posible para recibir financiamiento.

Para determinar cuáles puntos deben integrarse en el Plan de Trabajo del proceso de fortalecimiento, se recomienda revisar los siguientes puntos que permiten visibilizar las prioridades de la organización:

1. Identificar el total de horas y el lapso del que dispone la organización para ejecutar el proceso de fortalecimiento de los puntos que se decidan atender. Por ejemplo, 20 horas de la persona facilitadora y el equipo de la organización, distribuido en un periodo de dos meses.
2. Identificar si se tienen compromisos de fortalecimiento previos, así como puntos que han significado un riesgo para la organización previamente.

### ENFOQUES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

A continuación se plantean tres posibles enfoques para determinar las prioridades de la organización y, con ello, construir el Plan de Trabajo:

PUNTO DE PARTIDA	ENFOQUE DE IMPLEMENTACIÓN DEL PAQUETE NUPAS
1. Prioridades de una organización antes de postularse a una convocatoria de USAID	Aplica para cualquier organización que tiene interés en fortalecerse previo a la postulación a una convocatoria de USAID. No tiene condiciones contractuales que obliguen a la OSC a atender un criterio de NUPAS en específico. A través de la implementación del paquete NUPAS y su autodiagnóstico, se puede elaborar un Plan de Trabajo que responda a las prioridades identificadas por la organización y considerar el apoyo de personas especialistas en los criterios de la herramienta de autodiagnóstico y/o la visión de su órgano de gobierno.
2. Resultados de NUPAS y provisiones especiales de USAID	Aplica para aquellas organizaciones que ya pasaron por un proceso de diagnóstico NUPAS y/o tienen un contrato con USAID que contenga provisiones especiales (SACS). Se puede implementar el paquete NUPAS para evaluar las mejoras logradas de acuerdo con las provisiones especiales de la organización antes de que se vuelva a aplicar NUPAS desde USAID u otro donante, con el fin de validar su cumplimiento y preparar las evidencias correspondientes.

### 3. Resultados de NUPAS y OCA con provisiones especiales de USAID

Aplicar para aquellas organizaciones que ya pasaron por un proceso de fortalecimiento a partir de la aplicación de la herramienta OCA (Evaluación de Capacidad Organizacional). Además, la organización cuenta con provisiones especiales derivadas de la aplicación de NUPAS. Se puede implementar el paquete NUPAS para evaluar las mejoras logradas de acuerdo con las provisiones especiales y sus resultados OCA antes de que se vuelva a aplicar NUPAS desde USAID u otro donante. Se sugiere consultar la Herramienta Integrada de CSA para recibir mayor información acerca de la herramienta OCA.

Las siguientes secciones proporcionan orientación específica a cada enfoque de implementación del Plan de Trabajo, siempre priorizando el análisis de los resultados del autodiagnóstico.

## I. PRIORIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Existen dos variables principales para determinar qué puntos de la Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje se quieren incluir en el Plan de Trabajo para esta fase del fortalecimiento. Se recomienda considerar ambas variables para tomar la decisión final.

- Criterio:
  - En el caso de que haya un interés especial de la OSC en fortalecer un criterio en específico. Por ejemplo, que tenga el interés de enfocarse en el fortalecimiento de Sustentabilidad Organizacional y Estructura Legal.
  - En el caso de que la organización cuente con el apoyo de una persona especialista en alguno de los criterios. Por ejemplo, que tenga apoyo pro bono de una firma de contabilidad para la atención del criterio de Gestión Financiera.
- Nivel de riesgo:
  - Como se describió anteriormente, cada tema/subtema de la Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje tiene asignado un nivel de riesgo. Se recomienda elegir para el Plan de Trabajo una combinación de temas/subtemas de todos los niveles de riesgo, tanto puntuales como profundos. Por ejemplo: considerando el tiempo disponible, es preferible fortalecer cuatro temas/subtemas puntuales de bajo o medio riesgo y uno profundo de riesgo alto, que dos temas/subtemas profundos de riesgo alto.

El obtener resultados adecuados en la Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación de Aprendizaje no implica que se cumpla con los parámetros de USAID; es un primer ejercicio para entender la capacidad institucional de la organización y atender las posibles áreas de oportunidad.

Los puntos que queden pendientes de atención pueden integrarse a un proceso de fortalecimiento posterior (una siguiente ronda) y este ejercicio puede hacerse de forma periódica para mantenerse actualizados.

## 2. RESULTADOS DEL NUPAS Y PROVISIONES ESPECIALES DE USAID

En el caso de que la organización haya pasado por un proceso de NUPAS por parte de USAID y ya cuente con los resultados y/o provisiones especiales en su contrato, este paquete debe aplicarse de la siguiente forma:

- a) Tomando como referencia la lista de provisiones especiales o resultados de NUPAS, se buscan dichos temas en los cuadros del proceso de fortalecimiento (Anexo 3) y se siguen los criterios descritos para fortalecerlos. Este ejercicio no sólo permite atender los requerimientos y las áreas de oportunidad, sino que genera la evidencia necesaria para probar a USAID que se ha llevado a cabo dicho fortalecimiento.
- b) Una vez terminado el proceso de fortalecimiento, se aplica la Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje para verificar que los temas hayan sido atendidos adecuadamente y visibilizar otras áreas de oportunidad. El proceso se cierra de acuerdo con las indicaciones de este Paquete de Solución.
- c) Se calendariza, para seis meses después de la implementación de este paquete, una validación de la efectividad de los procesos, políticas, plantillas, etcétera, fortalecidos, con el fin de verificar su nivel de efectividad y los puntos que requieren adecuación.

Consideraciones para la planeación del proceso de fortalecimiento:

- Identificar la capacidad institucional de la organización para recibir el acompañamiento, la experiencia de la persona facilitadora, así como los recursos económicos y de apoyo especializado disponibles para el fortalecimiento. Por ejemplo, se deberá determinar si la OSC cuenta con el apoyo de expertas o expertos en los temas descritos en cada criterio para acompañar en el proceso, o bien, si la persona facilitadora está familiarizada con alguno de los paquetes de solución seleccionados.
- Revisar la Provisiones Especiales que hayan sido incluidas en el contrato con USAID en el caso de que la organización cuente con un diagnóstico NUPAS anterior. Estas provisiones son específicas para cada organización, y depende de los resultados del NUPAS que, al ser parte de las características puntuales del contrato, son prioritarias para su atención. Asimismo, es importante observar si estas provisiones tienen un plazo o fecha predefinidas que se vean reflejadas claramente en el Plan de Trabajo.

La persona facilitadora deberá entonces trabajar en la elaboración de una propuesta diseñada en conjunto y validada con el personal autorizado de la organización.

### 3. MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE PLANES Y PROVISIONES Y RESULTADOS DE OCA

Las organizaciones que han pasado por un proceso de fortalecimiento, específicamente a través de CSA, pueden continuar sus esfuerzos de mejora una vez que haya terminado el programa. Para diseñar el nuevo Plan de Trabajo, la persona facilitadora deberá tomar los resultados originales del NUPAS y compararlos con la Matriz de Seguimiento de Planes y Provisiones para identificar cuáles puntos de cada criterio ya fueron fortalecidos.

El Plan de Trabajo deberá darle prioridad a los puntos que recibieron por respuesta “NO” en la Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje, que además fueron reflejados como áreas de oportunidad en la Matriz de Seguimiento de Planes y Provisiones o NUPAS final de la organización.

OCA es la tercera herramienta para el desarrollo de capacidades de USAID, como se ha indicado anteriormente en este documento. El eje de Sistemas y Procesos Internos, además de otros adicionales, son parte de los criterios de NUPAS y también están incluidos en OCA. Derivado de esto, una vez pasada la evaluación del OCA y antes de iniciar los programas de fortalecimiento, será necesario comparar lo trabajado en OCA con los resultados de NUPAS, para identificar los puntos que hayan sido atendidos y aquellos que falta atender.

Una vez que haya sido realizada esta revisión, se sugiere ordenar en listas aquellos puntos que, de acuerdo con la matriz, siguen en proceso de fortalecerse e integrarlos al Plan de Trabajo, considerando la descripción en la sección “Resultados del NUPAS”.

#### PLAN DE TRABAJO

Una vez que se plantea el enfoque adecuado para la construcción del Plan de Trabajo, se siguen los siguientes pasos:

- 1) Se identifican los temas y subtemas que requieren fortalecimiento (las preguntas a las que se respondió “NO” en la Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje) que se alinean con el enfoque de prioridad elegido.
- 2) Una vez identificadas, se calendariza el proceso de fortalecimiento y se identifica a las personas que deben estar involucradas.
  - a. Hay que recordar que los temas y subtemas puntuales los puede atender la persona facilitadora con acciones ejecutivas, mientras que los temas profundos requieren sesiones de trabajo con múltiples personas de la organización para lograr el fortalecimiento, por lo que toman más tiempo.
- 3) El número total de temas y subtemas por atender dependerá del total de horas y el tiempo disponible para el proceso de fortalecimiento.

Es importante recordar que este proceso facilita la aplicación en fases, con visión de mejora continua. *Ejemplo de un caso hipotético de la aplicación del Paquete de Solución por fases y con visión de mejora continua:*

Aplicación de la Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje	Plan de Trabajo con enfoque de provisiones contractuales	Aplicación de Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje	Plan de Trabajo con enfoque en prioridades de la organización	Aplicación de la Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación por primera vez para determinar la línea base y áreas de oportunidad. Hacer el Plan de Trabajo con enfoque de provisiones contractuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase en la que se fortalecen los temas y subtemas relacionados con las provisiones contractuales de la organización para su cumplimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para visibilizar el resultado del fortalecimiento que representa el estado actual de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase en la que se fortalece el criterio de Estructura Legal, puesto que no se ha actualizado el área legal de la organización de acuerdo con el esquema actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para visibilizar el resultado del fortalecimiento que representa el estado actual de la organización. Sólo se aplica la herramienta en el criterio que se atendió.</li> </ul>



Se puede ver una plantilla de Plan de Trabajo para este Paquete de Solución en el Anexo 2 de este documento.

## **X. PROCESO DE FORTALECIMIENTO**

Una vez que se aplicó la Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje, y se construyó el Plan de Trabajo, se comienza el proceso de fortalecimiento.

Existen dos modalidades que pueden utilizarse para la implementación del proceso de fortalecimiento: presencial o en línea.

En caso de que la persona que facilita esta sesión elija hacerlo en línea, mediante un webinar, se sugiere tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Utilizar una plataforma con buen funcionamiento, que permita sumar a todas las personas necesarias.
2. Pedir a las personas que estén en un lugar con la mejor conectividad posible.

3. Enviar de manera previa algunas preguntas detonantes que les permitan avanzar en la reflexión y llegar con ideas y propuestas más aterrizadas.
4. Generar reflexiones en grupos pequeños (Zoom permite hacer *break rooms* y luego regresar a la plenaria).
5. Preguntar ¿cuáles son las dificultades que pueden tener las personas participantes para que la reunión sea exitosa? ¿Qué pueden hacer para que esas dificultades no afecten a la reunión?
6. Se sugiere a la persona que facilita estos espacios ir midiendo el ánimo del grupo, por momentos pedir que se paren de sus asientos, se estiren, se muevan, respiren, etcétera, ya sea que el taller se esté llevando de forma presencial o en línea.
7. Asegurarse de que por cada dos horas máximo de sesión tengan un espacio de descanso.
8. Solicitar que durante las sesiones haya alguien pendiente de cuando las personas desean participar, para asegurarse de que se escuchen todas las voces.
9. Gestionar el tiempo de las intervenciones y solicitar que éstas sean precisas.

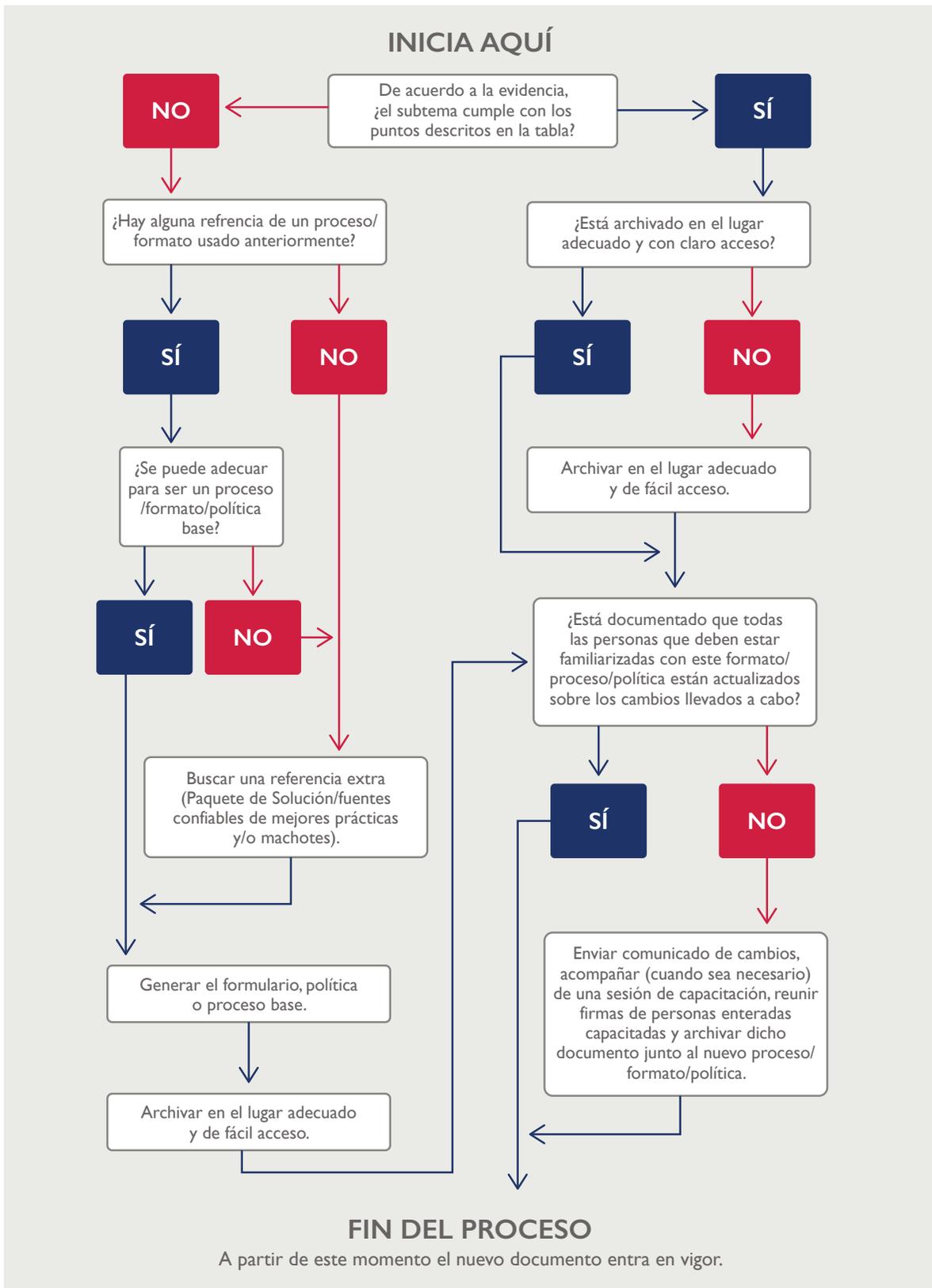
La Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje distingue entre temas y subtemas puntuales y profundos. Esta distinción se refleja como dos procesos de fortalecimiento diferenciados que se presentan a continuación.

## **FORTALECIMIENTO DE TEMAS Y SUBTEMAS PUNTUALES**

Para ejecutar el proceso de fortalecimiento de temas y subtemas puntuales es necesario:

1. Revisar el Plan de Trabajo (versión final).
2. Hacer disponible la evidencia identificada durante el proceso de recuperación de aprendizaje correspondiente a cada tema y subtema puntual del Plan de Trabajo (la identificación de la evidencia está detallada en las instrucciones de la Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje en el Anexo I.)
3. Revisar punto por punto los cuadros del Anexo 3 que describen los lineamientos específicos para el fortalecimiento:
  - Los cuadros respetan los criterios y el orden de las preguntas de la Herramienta de Autodiagnóstico para fácil ubicación.
  - Una vez leídos los lineamientos específicos para el fortalecimiento de estos puntos, se implementa el proceso del Diagrama de Decisiones presentado a continuación.
  - Apoyarse de los paquetes de solución complementarios, si se tiene acceso a ellos.

## DIAGRAMA DE DECISIONES PARA TEMAS Y SUBTEMAS PUNTUALES

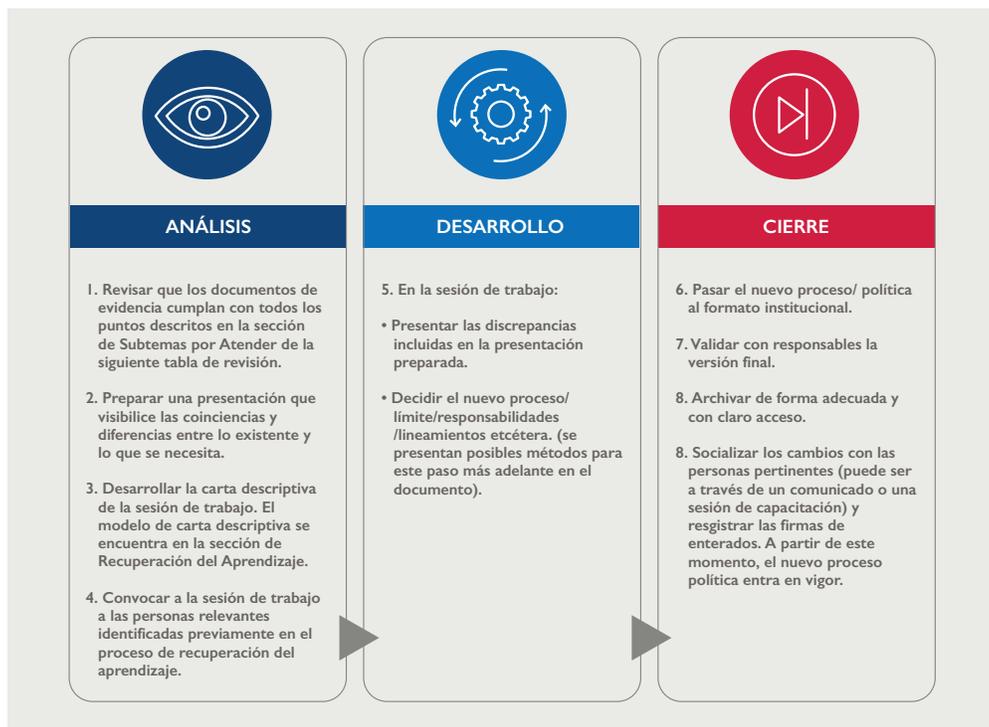


## PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE TEMAS Y SUBTEMAS PROFUNDOS

Para ejecutar el proceso de fortalecimiento de temas y subtemas profundos es necesario:

1. Revisar el Plan de Trabajo (versión final).
2. Hacer disponible la evidencia identificada durante el proceso de recuperación de aprendizaje correspondiente a cada tema y subtema profundo del Plan de Trabajo.
3. Revisar punto por punto los cuadros del Anexo 3 que describen los lineamientos específicos para el fortalecimiento:
  - Los cuadros respetan los criterios y orden de preguntas de la herramienta de autodiagnóstico y recuperación del aprendizaje para fácil ubicación.
  - Una vez leídos los lineamientos específicos para el fortalecimiento de estos puntos, se implementa el Flujo del Proceso de Fortalecimiento presentado a continuación.
  - Cabe recordar que este proceso se lleva a cabo en sesiones de trabajo con todas las personas de la organización que están ligadas con el tema o subtema profundo por atender.
  - Apoyarse de los paquetes de solución complementarios, si se tiene acceso a ellos.

### FLUJO DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO



Para facilitar la planeación de las sesiones de trabajo para el proceso de fortalecimiento de temas y subtemas profundos, se recomienda desarrollar cartas descriptivas de facilitación para los espacios de trabajo en las que se atenderá cada subtema. Se recomienda generar una carta descriptiva por cada sesión de trabajo. En una sesión se puede atender uno o varios temas y subtemas profundos que están en proceso de fortalecimiento. A continuación, se presenta una plantilla de carta descriptiva de facilitación de sesiones de trabajo para referencia.

CARTAS DESCRIPTIVAS			
<p>Como preparación para cualquier actividad de intervención con el equipo de trabajo de la organización, el facilitador o facilitadora deberá generar una carta descriptiva que dé claridad a dicha intervención, y con ello, usar el tiempo de forma eficiente y alcanzar los objetivos planteados.</p> <p>Una carta descriptiva pretende agrupar en una sola tabla, las acciones que se llevarían a cabo durante una sesiceon de aprendizaje y generación de capacidades. esta guía secuenciada que sirve de apoyo para las personas que facilitarán la sesión y para las personas asistentes.</p> <p>A continuación, se presenta una propuesta de lo mínimo que debe contener una Carta Descriptiva para asegurar su utilidad:</p>			
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD			
OBJETIVO Y ALCANCE:			
LUGAR:		FECHA:	
PARTICIPANTES			
¿QUIÉNES?	¿CUÁNTOS?	PERFILES NECESARIOS / NOMBRES	
Invitadas e invitados			
Facilitadoras y facilitadores			
Consultores expertos			
ORDEN DEL DIA			
Tiempos	Lista de Actividades (i.e. Registro, bienvenida y objetivo, actividad para romper el hielo, Actividad I, receso, Actividad II, Cierre y Evaluación, etc.)		
ACTIVIDAD I (I.E. REGISTRO)			
HORA	METODOLOGIA	RESPONSABLES	MATERIALES
ACTIVIDAD II (I.E. BIENVENIDA Y OBJETIVO)			
HORA	METODOLOGIA	RESPONSABLES	MATERIALES
<p>Esto permite asegurar que se tienen los recursos humanos y de materiales necesarios, saber si es factible alcanzar los objetivos dadas las horas disponibles, al mismo tiempo que facilita la coordinación del equipo facilitador y de expertos.</p>			

## XI. EVALUACIÓN DE FORTALECIMIENTO Y CIERRE

Una vez que se ha ejecutado el Plan de Trabajo en su totalidad, se deben considerar las siguientes dos líneas de acción:

- I. Calendarizar la evaluación de las nuevas políticas, procesos, plantillas, etcétera, a los seis meses de su socialización, con el fin de verificar su eficiencia y operabilidad, y de ser necesario, hacer los ajustes pertinentes.
  - a. Durante este proceso, debe ser posible responder “Sí” a la pregunta correspondiente en la Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje.
  - b. Asimismo, se debe poder asegurar que lo escrito corresponde con lo práctico. En caso de que no coincidan, se debe identificar si es necesario fortalecer el proceso de socialización y/o hacer adecuaciones en las descripciones para que reflejen lo que es posible en la práctica.
2. Establecer una fecha para que se aplique anualmente la Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje para visibilizar mejoras y deficiencias que permitan establecer un Plan de Trabajo para ese año. Se recomienda que esta fecha coincida con el periodo en el que se lleva a cabo la planeación estratégica y el presupuesto anual.

Este proceso se puede apoyar de la evaluación de formación de Kirkpatrick, que se puede hacer a través de preguntas de opción múltiple o preguntas abiertas sobre el tema, mismo que considere los niveles 1 a 4 de la metodología, mismos que se sintetizan a continuación:

- o **Nivel 1.** Reacción: El grado en que las y los participantes consideran que la formación es favorable, atractiva y relevante para su desarrollo institucional.
- o **Nivel 2.** Aprendizaje: El grado en que las y los participantes adquieren los conocimientos y habilidades previstos en función de su participación en el paquete de solución.
- o **Nivel 3.** Comportamiento: El grado en que las y los participantes aplican lo que aprendieron en sus organizaciones respectivas.
- o **Nivel 4.** Resultados: El grado en que los resultados específicos se producen como resultado de la formación y apropiación organizacional.

## XII. TABLA DE CONTENIDO DE ANEXOS

CONTENIDO DE ANEXOS	
ANEXO 1	<b>HERRAMIENTA DE AUTODIAGNÓSTICO Y RECUPERACIÓN DEL APRENDIZAJE</b> 1. Criterio 1: Gestión Financiera 2. Criterio 2: Sistemas de Adquisiciones 3. Criterio 3: Recursos Humanos y Viajes 4. Criterio 4: Desempeño Operativo 5. Criterio 5: Sustentabilidad Organizacional 6. Criterio 6: Estructura Legal
ANEXO 2	<b>PLANTILLA DE PLAN DE TRABAJO</b>
ANEXO 3	<b>PROCESO DE FORTALECIMIENTO</b> Criterio 1: Gestión Financiera Criterio 2: Sistemas de Adquisiciones Criterio 3: Recursos Humanos y Viajes Criterio 4: Desempeño Operativo Criterio 5: Sustentabilidad Organizacional Criterio 6: Estructura Legal

### ANEXO I. HERRAMIENTA DE AUTODIAGNÓSTICO Y RECUPERACIÓN DEL APRENDIZAJE

La Herramienta de Autodiagnóstico está diseñada para hacer la primera revisión sobre la documentación y prácticas requeridas para visibilizar el nivel de fortalecimiento de la organización y, por lo tanto, su capacidad para recibir financiamiento.

Asimismo, sirve para:

- Definir el Plan de Trabajo de fortalecimiento, ya sea único o por fases.
- Determinar la línea base de la organización para poder cuantificar la mejora en fortalecimiento una vez aplicado el Paquete de Solución.
- Monitorear la actualización de los temas de cada criterio de forma periódica (por ejemplo, anual), para mantener a la organización a punto para la recaudación de fondos.

## ¿CÓMO FUNCIONA?

Consta de seis columnas, que se describen a continuación:

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

TEMA / SUBTEMA	NIVEL DE RIESGO	PUNTUAL	PROFUNDO	SI	NO	N/A
<b>I. BANCOS Y EFECTIVO</b>						
I.1 Cuentas bancarias apropiadas  Recuperación del aprendizaje	ALTO	<b>GF1 ¿Todas las cuentas de la organización están a nombre de la misma y se incluyen en los registros contables?</b> La organización cuenta con un expediente resguardado por la persona responsable de la administración con los contratos de apertura de cuentas bancarias	La organización tiene un catálogo de cuentas en el sistema de contabilidad (software) y lo establece en las políticas contables.			
	ALTO	<b>GF2 Si aplica, ¿las chequeras y tokens de banca electrónica de la organización están guardadas bajo llave?</b> La organización cuenta con un listado de dispositivos de acceso de banca electrónica resguardado bajo llave física o electrónica.				
		ALTO	<b>GF3 ¿Se cuenta con una política escrita de quién puede firmar cheques/acceder a la banca electrónica?</b> La organización hace entrega de una carta responsiva de entrega de dispositivo, uso, resguardo y responsabilidad que es firmada por la persona que recibe y además es archivada en su expediente.	La organización desarrolla una política para el manejo de las cuentas bancarias, estableciendo los medios para realizar pagos: cheques y transferencias, además deberá establecer niveles de autorización y atribuciones a cada usuario.		

- **Primera columna.** Enlista *los temas y subtemas* en los que se divide el criterio en el que se está trabajando. Esta división proviene de la evaluación NUPAS.
- **Segunda columna.** Describe el *nivel de riesgo* que significa para una institución donante la falta de cumplimiento del requerimiento expresado en la pregunta detonadora. Es decir, si en esta columna dice “Alto”, quiere decir que el no fortalecer el requerimiento descrito se traduciría en que una institución donante considere aquel punto como un riesgo importante en la osc que recibirá el financiamiento.
- **Tercera columna.** Tiene tres componentes:
  - o El código de cada pregunta, que funciona como identificador para vincular la herramienta con las siguientes secciones del Paquete de Solución. Dicho código se conforma por letras y números (por ejemplo, GF1); las letras corresponden al criterio en el que se está trabajando (por ejemplo, Gestión Financiera es GF) y el número es el de la pregunta.
  - o La pregunta detonadora de diagnóstico del tema/subtema.

- o Las características de recuperación del aprendizaje, clasificando las acciones en puntuales y/o profundas. Esta división es relevante para la construcción del Plan de Trabajo y el proceso de fortalecimiento.
- **Cuarta, quinta y sexta columnas.** Hay tres opciones de respuesta “SÍ”, “NO” y “N/A” (No Aplica). Se divide en tres columnas para facilitar el cálculo del puntaje final.
  - o ¿Cuándo responder “NO”?
    - Cuando no se cuenta con lo descrito en la pregunta detonadora.
    - Cuando es una práctica que se lleva a cabo, pero no está formalmente establecida y/o documentada.
    - Cuando alguna de las características descritas en la recuperación del aprendizaje puntual y/o profundo no se cumple.
    - Cuando haya duda si la organización cuenta con eso o no.
  - o ¿Cuándo se puede elegir N/A?
    - Cuando la pregunta dice “si aplica” y la columna N/A no está sombreada.
    - Antes de responder “no aplica” se recomienda investigar si efectivamente el requerimiento no aplica a la organización, o si existe algún requerimiento equivalente (legal, institucional, financiero, etc.) dado su contexto particular (por ejemplo, de acuerdo con el país, marco regulatorio o fuente de financiamiento).

Es importante tener en consideración que las prácticas vigentes de la organización pueden haber sido diseñadas por las personas fundadoras o colaboradoras clave, por lo que es importante partir del reconocimiento del trabajo previo y considerarlo siempre como un punto de partida enriquecedor y, así, disminuir resistencias al proponer cambios.

## ¿QUÉ NECESITO IDENTIFICAR COMO EVIDENCIA DE LA RECUPERACIÓN DEL APRENDIZAJE?

Cuando se lleva a cabo la recuperación del aprendizaje de cada una de las preguntas, es importante identificar lo siguiente:

- Evidencia documental o de las prácticas existentes.
- Visibilizar las características específicas de la política, proceso o documento para revisar si coincide con las descritas en la recuperación del aprendizaje.
- En el caso de la recuperación del aprendizaje profundo, enlistar a las personas de la organización que tienen poder de decisión sobre el tema/subtema.
- Enlistar a las personas de la organización que deben estar familiarizadas con las adecuaciones/cambios que se hagan.

## CÁLCULO DE PUNTAJE

Para poder obtener el cálculo del Puntaje Global del Autodiagnóstico, es necesario realizar el cálculo del puntaje total por criterio (seis), para lo cual se requieren tres elementos:

1. 100% de respuestas contestadas, sea SÍ, NO o No Aplica (N/A).
2. Identificación del valor de nivel de riesgo: Alto (4), Medio (3) o Bajo (2). Hay que recordar que el nivel de riesgo ya está definido.
3. Número de respuestas negativas o con respuesta de N/A, con valor 1.

Los pasos para realizar el cálculo son los siguientes:

1. Responder todas las preguntas de manera honesta y objetiva, tomando en cuenta la recuperación de aprendizajes (sea puntual o profundo).
2. Utilizar el valor de 0 si se contesta “SÍ” a la pregunta detonante en la quinta columna.
3. Utilizar el valor de 1 (uno) si se contesta “NO” o “N/A” en respuesta a la pregunta detonante en la sexta y séptima columnas.

### CUADRO I. EJEMPLO DE RESPUESTA EN CUADRO DE REACTIVOS

TEMA / SUBTEMA	NIVEL DE RIESGO	PUNTUAL	PROFUNDO	SÍ	NO	N/A
<b>I. BANCOS Y EFECTIVO</b>						
<b>I.1 Cuentas bancarias apropiadas</b>	<b>ALTO</b>	<b>GF1 ¿Todas las cuentas de la organización están a su nombre y se incluyen en los registros contables?</b>		<b>0</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>GF2 ¿Las chequeras y tokens de banca electrónica de la organización están guardadas bajo llave? (Si aplica)</b>			<b>1</b>	
		La organización cuenta con un listado de dispositivos de acceso de banca electrónica resguardado bajo llave física o electrónica.	La organización cuenta con una carta responsiva de entrega de responsabilidades de uso y resguardo de chequeras.			
<b>MEDIO</b>	<b>GF3 ¿Todos los cheques emitidos en nombre de la organización se firman por al menos dos personas responsables?</b>				<b>1</b>	

4. Hacer el conteo y llenar los seis cuadros de resumen (uno para cada criterio) de manera manual, incluyendo en la columna **Reactivos I** el número de preguntas que contestaron NO o N/A que cuentan con valor de riesgo Alto, y así sucesivamente con las preguntas de valor de riesgo Medio y Bajo.

## CUADRO 2. RESUMEN DEL CRITERIO DE GESTIÓN FINANCIERA

GESTIÓN FINANCIERA			
NIVEL RIESGO	VALOR DE RIESGO	REACTIVOS I	PUNTAJE
ALTO			
MEDIO			
BAJO			
			TOTAL

- En la columna **Puntaje** se ingresa el resultado de la multiplicación del valor de riesgo por el de número de reactivos (véase Cuadro 3).
- En la fila **Total** se hará la sumatoria de todos los valores de la columna de **Puntaje** (véase Cuadro 3).

## CUADRO 3. EJEMPLO DE LLENADO DE RESUMEN DE CRITERIO

GESTIÓN FINANCIERA			
NIVEL RIESGO	VALOR DE RIESGO	REACTIVOS CON I	PUNTAJE
ALTO	4 x	17	68
MEDIO	3 x	5	15
BAJO	2 x	4	8
			TOTAL <b>91</b>

- Una vez teniendo la suma del puntaje total de los criterios (seis), se proseguirá a llenar manualmente el Cuadro Resumen de todos los criterios, como se muestra en el ejemplo de abajo, para obtener el **Puntaje Global del Autodiagnóstico**.

#### CUADRO 4. RESUMEN DE TODOS LOS CRITERIOS

RESUMEN DE TODOS LOS CRITERIOS		
CRITERIO		TOTAL
1	Gestión Financiera	91
2	Adquisiciones	38
3	Recursos Humanos	55
4	Desempeño operativo	29
5	Sustentabilidad Organizacional	22
6	Estructura Legal	28
<b>PUNTAJE GLOBAL AUTODIAGNÓSTICO</b>		<b>263</b>

8. Una vez teniendo el Puntaje Global del Autodiagnóstico, se prosigue a posicionarse dentro de los siguientes rangos establecidos en el cuadro **Puntaje Global NUPAS**.

#### CUADRO 5. PUNTAJE GLOBAL NUPAS

RANGOS GENERALES 6 CRITERIOS NUPAS		
MAXIMO	MINIMO	CATEGORIAS
617	463	Alto Riesgo/ Inadecuado
462	308	Riesgos/ Débil
307	152	Moderado/ Adecuado
151	0	Bajo/ Fuerte

En el ejemplo descrito se puede observar que el puntaje de esa organización es de **263**, por lo cual se encuentra dentro del rango de **Moderado/Adecuado**.

## Consideraciones especiales:

Si la organización a la que se le aplica este autodiagnóstico no es una OSC de Segundo Piso, es decir, que pueda otorgar subvenciones a otras organizaciones, se tendrá que hacer un ajuste manual de 23 puntos. (En dichas circunstancias, el apartado del autodiagnóstico dedicado a la administración de subvenciones otorgadas no aplica.)

Esto es, si el Puntaje Global del Autodiagnóstico es de 263 y la OSC no otorga subvenciones, se le tendrán que restar 23 puntos, por lo que su puntaje final ajustado será de 240. En este ejemplo, aún con el ajuste, la organización queda posicionada en el rango Moderado/Adecuado.

Se recomienda imprimir los cuadros de la Herramienta de Autodiagnóstico y Recuperación del Aprendizaje para facilitar el seguimiento, hacer anotaciones, para el conteo del puntaje, etcétera.

## CRITERIO I: GESTIÓN FINANCIERA

TEMA/ SUBTEMA	NIVEL DE RIESGO	PUNTUAL	PROFUNDO	SÍ	NO	N/A
<b>I. BANCOS Y EFECTIVO</b>						
I.1 Cuentas bancarias apropiadas	ALTO	<b>GF1 ¿Todas las cuentas de la organización están a su nombre y se incluyen en los registros contables?</b>				
		La organización cuenta con un expediente resguardado por la persona responsable de la administración con los contratos de apertura de cuentas bancarias.	La organización tiene un catálogo de cuentas en el sistema de contabilidad (software) y lo establece en las políticas contables.			
	ALTO	<b>GF2 ¿Las chequeras y tokens de banca electrónica de la organización están guardadas bajo llave? (Si aplica)</b>				
		La organización cuenta con un listado de dispositivos de acceso de banca electrónica resguardado bajo llave física o electrónica.				
		La organización cuenta con una carta responsiva de entrega de responsabilidades de uso y resguardo de chequeras.				
	ALTO	<b>GF3 ¿Se cuenta con una política escrita de quién puede firmar cheques/acceder a la banca electrónica?</b>				
La organización hace entrega de una carta responsiva de entrega de dispositivo, uso, resguardo y responsabilidad que es firmada por la persona que recibe y además es archivada en su expediente.		La organización desarrolla una política para el manejo de las cuentas bancarias, estableciendo los medios para realizar pagos: cheques y transferencias, además deberá establecer niveles de autorización y atribuciones a cada usuario.				

	ALTO	<b>GF4 ¿Todos los cheques emitidos en nombre de la organización se firman por al menos dos personas responsables? (Si aplica)</b>				
		La organización tiene los Poderes en estatutos o los contratos de apertura de cuentas bancarias que define a las personas autorizadas para la firma de cheques. Complemento con carta de asignación de firmas mancomunadas para cheques.	La organización contempla las pólizas de cheques utilizados como parte de la documentación administrativa para el registro.			
	MEDIO	<b>GF5 ¿Hay una cuenta mancomunada específica para cada fuente de financiamiento? (Si aplica)</b>				
		La organización cuenta con el/los contrato/s de apertura de cuenta y estos se encuentran resguardados en los archivos.	La organización tiene una cuenta de banco específica para cada fuente de financiamiento.			
	BAJO	<b>GF6 ¿El efectivo excedente se guarda en cuentas bancarias que generan intereses? (Si aplica)</b>				
		En el contrato o documento de apertura de cuenta señala sus características, es decir, se identifican las características de los productos financieros.				
	ALTO	<b>GF7 Los cheques y pagos de cantidades importantes, ¿son revisados a detalle y se les da seguimiento de forma oportuna?</b>				
		La organización cuenta con las pólizas de cheque y tiene un control de cheques emitidos.	Se cuenta con una política en el apartado de sistema de adquisiciones, con una tabla de autorizaciones según rango de valores, integración de pólizas de cheques en un expediente y control de emisión de cheques (Excel).			
	ALTO	<b>GF8 ¿La persona que registra las transacciones en la banca electrónica es diferente que la persona que las registra en la contabilidad?</b>				
		La organización delega el registro contable en una persona distinta a la que opera la cuenta de banco.				
La organización cuenta con perfiles y descripciones de puesto que permiten identificar la distribución de tareas y los rangos de autoridad en su gestión financiera.						
BAJO	<b>GF9 ¿Se confirman de manera anual los saldos de las cuentas bancarias de la organización a través de una solicitud expresa a la institución bancaria?</b>					
	La organización cuenta con un formato de carta para la confirmación de saldos en bancos.	Una política que establece analizar la conciliación bancaria buscando que no más de 20% de las operaciones quede sin conciliarse y, en caso de que así fuera, que refiera la necesidad de revisar el proceso de registro de egresos para descartar que exista un cuello de botella y omisión en el registro contable de las operaciones.				
1.2 Conciliaciones bancarias	MEDIO	<b>GF10 ¿Se cuenta con un balance entre los estados de cuenta bancarios y los libros contables de la organización de forma escrita y mensual?</b>				
		La organización cuenta con conciliaciones mensuales de sus cuentas de banco e inversión.				

1.3 Políticas sobre operaciones en conciliación	ALTO	<b>GF11 ¿Cada mes se concilia al menos 80% de las operaciones?</b>	La organización cuenta con un proceso integral de conciliación que permita conciliar al menos 80% de sus operaciones mensuales.			
	ALTO	<b>GF12 ¿Las operaciones en conciliación se aclaran en menos de dos meses?</b>	Se cuenta con las pólizas contables y los formatos de conciliación bancarios.			
1.4 Políticas de caja chica	ALTO	<b>GF13 ¿Se cuenta con una política escrita de caja chica? (Si aplica) GF14 La persona responsable de la caja chica, ¿es distinta de la persona responsable de registrar los movimientos contables? GF15 ¿Se tiene un límite de monto para pagos autorizados por la caja chica? GF16 ¿Las transacciones de caja chica son menores a dos mil pesos?</b>	La organización cuenta con procesos definidos de control de caja chica.			
	ALTO	<b>GF17 ¿Se realizan arquezos sorpresivos de caja chica?</b>	La organización cuenta con arquezos a sus fondos fijos de caja.			
<b>2. SISTEMA DE CONTABILIDAD</b>						
2.1 Validación del sistema apropiado para las normas	ALTO	<b>GF18 ¿Las transacciones se registran de forma manual, en Excel o en algún software de contabilidad?</b>	La organización valida anualmente las características del sistema contable.			
	ALTO	<b>GF19 ¿El sistema contable (software) que utiliza actualmente la organización para el registro de sus operaciones cumple con los requerimientos establecidos por la autoridad fiscal mexicana? ¿Este software cuenta con actualizaciones periódicas por parte del proveedor?</b>	La organización actualiza su sistema de contabilidad para cumplir con la normatividad fiscal vigente.			
2.2 Plan de cuentas, libro mayor y estados financieros	ALTO	<b>GF20 ¿La organización cuenta con un catálogo de cuentas que responde a su estructura operativa y está basado en la normativa financiera del país?</b>	La organización actualiza su sistema de contabilidad para cumplir con la normatividad fiscal vigente.			
	ALTO	<b>GF21 ¿La organización comprende el ciclo contable en sus operaciones?</b>	La organización cuenta con una política que integra el ciclo contable en el que se establece de qué operaciones se carga y abona cada cuenta y lo que representa su saldo en la balanza de comprobación.			
	MEDIO	<b>GF22 ¿La organización emite el estado de actividades con base en las restricciones de uso que imponen los financiadores o la junta de gobierno de la osc?</b>	La organización emite un Estado de Actividades o similar que muestre el resultado económico de las operaciones de la organización con base en la normatividad financiera local.			

2.3 GESTIÓN DE REGISTROS FINANCIEROS

a. Guía contabilizadora o políticas de registro contable	MEDIO	<b>GF23 ¿La organización cuenta con una guía contabilizadora que permita consultar la cuenta contable asignable a sus operaciones económicas?</b>				
		La organización cuenta con un documento que funcione como guía contabilizadora.				
b. Regularidad y consistencia en los registros	ALTO	<b>GF24 ¿Se hace un cierre de libros contables cada mes?</b>				
		La organización realiza un cierre mensual de contabilidad que se puede validar con la balanza de comprobación, conciliación bancaria y emisión de estados financieros del mes.				
	MEDIO	<b>GF25 ¿Se hacen validaciones al final de periodos de reporte e incluyen prepagos y cuentas acumuladas?</b>				
		La organización cuenta con saldos actualizados de cuentas por pagar y por cobrar en su balanza de comprobación y estados financieros.				
c. Archivo de la información financiera	ALTO	<b>GF26 ¿Las facturas son archivadas con documentos relevantes que cuenten con un sello de "pagado"?</b> <b>GF27 ¿Se registran y archivan los comprobantes de pago/facturas en el libro mayor de forma rutinaria?</b> <b>GF28 ¿Los comprobantes de pago/facturas están archivados en orden cronológico y por prestador de servicios o por donante?</b> <b>GF29 ¿Se tiene el archivo cronológico de las operaciones económicas de la organización?</b>				
		La organización cuenta con archivos físicos de sus operaciones económicas integradas de manera mensual y cronológica.	La organización observa un ejercicio contable con regularidad y consistencia en los registros a través de una política de contabilidad.			
	MEDIO	<b>GF30 ¿Las facturas de gastos son emitidas con conceptos fácilmente vinculables al rubro presupuestal, proyecto y fuente de financiamiento para facilitar los procesos de gestión financiera de la osc?</b>				
		La organización tiene el registro y resguardo de los CFDI impresos o en formato PDF.	La organización cuenta con una política dentro del manual de finanzas donde se estipulen las características que deben tener todas las facturas recibidas por la organización. También se lleva un control en un Excel que permita hacer referencia a qué centro de costos, proyecto, y línea presupuestal corresponde para el correcto registro de cada gasto por financiador.			
d. Estados financieros con base en normas financieras provenientes del sistema contable	ALTO	<b>GF31 ¿La organización presenta sus estados financieros de acuerdo con lo establecido en las normas de información financiera (NIF) y con sus respectivas notas aclaratorias?</b>				
		La organización cuenta con una plantilla modelo para la emisión de estados financieros con base en las NIF.				
	MEDIO	<b>GF32 ¿Hay una persona dentro de la organización encargada de preparar los estados financieros?</b>				
La organización delega a una persona específica el proceso para elaboración de los estados financieros.						

d. Estados financieros con base en normas financieras provenientes del sistema contable	ALTO	<b>GF33 ¿Se tiene un proceso descrito para identificar y calcular ganancias/pérdidas por tipo de cambio?</b>				
		Se tiene una plantilla de Excel que registra las diferencias en cambio de los financiamientos de la osc.	Existe una política, complementada por un proceso de registro en Excel de las diferencias en tipo de cambio de los financiamientos recibidos de la osc, que define a la posición/persona responsable de realizar el registro y los tiempos de presentación.			
	ALTO	<b>GF34 ¿Las discrepancias entre los estados de cuenta bancarios y el libro contable de la organización son explicados y conciliados por escrito?</b>				
		La organización valida, con notas en los estados financieros y balanza de comprobación, las diferencias entre la información en bancos y la de contabilidad.				
<b>2.4 CICLO Y ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN FINANCIERA</b>						
a. Identificación de involucrados en la gestión financiera dentro del organigrama	ALTO	<b>GF35 ¿La organización presenta su estructura organizacional de manera clara para identificar las áreas y posiciones encargadas de la gestión financiera?</b>				
		La organización cuenta con un organigrama y perfiles con descripción de puesto del área de gestión financiera.				
b. Segregación de funciones y perfiles (pagos por segregación de funciones)	MEDIO	<b>GF36 ¿Se tiene asignada a una persona responsable de preparar pagos y generar facturas?</b>				
			La organización delega a una persona específica para la gestión de pagos y la generación de facturas con un perfil de puesto claro.			
	ALTO	<b>GF37 ¿La responsabilidad de contabilidad está separada de la de compras?</b>				
			Se identifica si en el sistema de las adquisiciones y compras se define alguna acción que corresponda al registro o previo conocimiento de la parte contable para continuar o avanzar en el procedimiento.			
c. Perfiles y descripciones de los puestos	ALTO	<b>GF38 ¿El diseño del perfil del equipo del área de finanzas funciona para construir indicadores de desempeño?</b>				
		La organización cuenta con perfiles y descripciones de puesto que le permiten integrar y evaluar a las personas en cada una de las posiciones del área de finanzas.				
	ALTO	<b>GF39 ¿Se evalúa el desempeño del equipo de contabilidad con base en sus funciones?</b>				
			La organización evalúa el desempeño de las personas que colaboran en el área de finanzas con base en las funciones contempladas en las políticas de evaluación de desempeño.			

### 3. PRESUPUESTOS

3.1 Elaboración de presupuestos	ALTO	<b>GF40 ¿La osc elabora presupuesto anual de ingresos y egresos?</b>				
		La organización cuenta con un presupuesto anual.	La organización cuenta con una práctica participativa de integración del presupuesto anual.			
3.2 Control presupuestal	ALTO	<b>GF41 ¿Se cuenta con una política escrita para referenciar los pagos a distintas líneas presupuestarias por contrato/financiamiento?</b>				
		Se tienen los formatos administrativos de pagos, viajes, caja chica, etcétera, que relacionen el gasto con el centro de costos o de proyecto y su respectiva asignación en cuanto a las líneas presupuestales (subcentro de costos) y el vínculo con el registro contable.	La organización gestiona sus gastos con base en líneas presupuestales referenciadas a los financiamientos y proyectos en operación.			
	ALTO	<b>GF42 ¿La administración de la organización se asegura de que todos los pagos pasen por un proceso de autorización que siga los lineamientos del presupuesto aprobado?</b>				
		La organización valida que sus pagos estén previamente aprobados en el presupuesto anual.				
3.3 Análisis de variaciones	ALTO	<b>GF43 ¿La administración revisa y monitorea periódicamente, a detalle, la comparación entre los gastos y el presupuesto aprobado, y justifica por escrito las variaciones?</b>				
			La organización lleva un control presupuestal en el que analiza las variaciones.			
	ALTO	<b>GF44 ¿El sistema contable genera reportes que comparan gastos reales contra presupuestados?</b>				
		La organización cuenta con reportes de control presupuestal emitidos por su sistema de contabilidad.	La organización integra el control presupuestal en un software que genera información actualizada al momento.			

### 4. COSTOS

4.1 Permitidos y no permitidos	ALTO	<b>GF45 ¿Se hace una validación de costos permitidos y no permitidos para la autorización de los gastos de la organización?</b>				
		La organización cuenta con un listado de costos no permitidos.	La organización tiene un practica activa de validación de costos permitidos y no permitidos de sus gastos.			
4.2 Directos e indirectos	ALTO	<b>GF46 ¿La organización cuenta con una metodología escrita para monitorear y distribuir costos indirectos compartidos entre sus distintos donantes?</b>				
			La organización monitorea y distribuye con una práctica consistente sus costos indirectos entre sus diferentes donantes.			
	ALTO	<b>GF47 ¿Se requiere autorización antes de llevar a cabo un pago?</b>				
		Validar el formato de orden de compra o adquisiciones.	Validar el proceso y formatos de pago a proveedores y colaboradores.			
	BAJO	<b>GF48 ¿La organización determina de manera formal su Tarifa de Costos Indirectos (NICRA en el caso de agencias federales de los Estados Unidos)? (Si aplica)</b>				
			Validar que en la política de costos se integre el mecanismo para la determinación de la tasa de costos indirectos.			

## 5. FUENTES DE FINANCIACIÓN

5.1 Reportes a las financiadoras	ALTO	<b>GF49 ¿Los reportes financieros de cada contrato/fuente de financiación son generados de acuerdo con los requerimientos del contrato/fuente de financiación y sus respectivos formatos (mensuales, trimestrales, anuales)? (Si aplica)</b>				
		Plantilla de integración de estructura de actuales fuentes de financiamiento.				
5.2 Control y toma de decisiones sobre los financiamientos en ejecución	ALTO	<b>GF50 ¿La osc cuenta con una matriz de ingresos y egresos organizacionales anuales que le permita evaluar su estructura de financiamiento para tomar decisiones sobre su proyección de ingresos y la relación con los donantes?</b>				
			La organización cuenta con una política de fuentes de financiamiento para la toma decisiones sobre su proyección de ingresos con una orientación hacia la sustentabilidad financiera.			

## 6. INFORMES FINANCIEROS

6.1 Generación de informes financieros	MEDIO	<b>GF51 ¿La organización genera reportes anuales de actividades financieras?</b>				
		Validar que la organización cuente con una plantilla para la elaboración de su informe financiero.				
6.2 Consolidación de las fuentes de financiamiento en los informes financieros	MEDIO	<b>GF52 ¿Se estandarizan los diferentes reportes financieros que la organización tiene, derivados de las diferentes fuentes de financiamiento? (Si aplica)</b>				
			Validar la herramienta financiera estandarizada que integra la información de todos los proyectos o una por cada proyecto. Se acompaña de los informes de avance programático y, en ocasiones, de la matriz de indicadores.			
6.3 Integración de resultados de auditoría en los informes financieros	MEDIO	<b>GF53 ¿El reporte incluye los resultados de la auditoría anual? (Si aplica)</b> <b>GF54 ¿Se cuenta con un proceso descrito para convertir reportes financieros de la moneda local a la moneda de donatarios/fuentes de financiación? (Si aplica)</b>				
		Validar el último informe financiero expresado a moneda distinta de la local.	Validar integración de la información de auditoría en el último informe financiero.			

7. AUDITORÍA Y REVISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

7.1 Auditoría de financiamientos de USAID, financiadores de Estados Unidos u otras fuentes de financiamiento	BAJO	<b>GF55 ¿La organización está sujeta al proceso de auditoría conforme al 2 CFR 200, sección F o cualquier otro formato de auditoría requerido por el gobierno de Estados Unidos? (Si aplica)</b>				
			La organización cuenta con una política de auditoría.			
	BAJO	<b>GF56 ¿La organización audita anualmente sus estados financieros?</b>				
		Revisar las opiniones de auditores previas (carta entrega de finalización de auditoría, salvedades).				
	ALTO	<b>GF57 ¿Las cuentas anuales se preparan con tiempo y están listas antes de las auditorías externas?</b>				
			Política de revisión de estados financieros.			
	ALTO	<b>GF58 ¿La organización ejecuta acciones para atender las recomendaciones resultantes de la auditoría de forma adecuada y en tiempo? (Si aplica)</b>				
		Revisar formatos, procedimientos, registros y emisión de información financiera ajustada con base en las recomendaciones de la auditoría (una muestra selectiva mínima).				
	MEDIO	<b>GF59 ¿La organización presenta de manera anticipada a los donatarios el costo de la auditoría?</b>				
		Se tienen las propuestas de servicios de auditoría de ejercicios anteriores y un ejercicio comparativo con nuevos costos al año (estudio de mercado). Se tienen los contratos anteriores por servicios de auditoría.				

## CRITERIO 2: SISTEMA DE ADQUISICIONES

TEMA/ SUBTEMA	NIVEL DE RIESGO	PUNTUAL	PROFUNDO	SÍ	NO	N/A	
<b>I. BANCOS Y EFECTIVO</b>							
1.1 Manual de compras	ALTO	<p><b>SA1 ¿La organización cuenta con un documento que describe los procesos, controles, formatos y niveles de autorización para las compras, adquisiciones y contrataciones?</b></p> <p>Identificar si en las operaciones de la organización se reconocen las prácticas para las compras o adquisiciones. Se encuentra evidencia de correos o de documentos con la solicitud, pago y comprobante de transferencia. También se identifican en la organización documentos internos que establecen un proceso para las compras y adquisiciones, se tienen formatos, mecanismos de pagos y archivo para el registro de las operaciones.</p>					
	ALTO	<p><b>SA2 ¿La separación de funciones y de autorizaciones para las compras se encuentra bien establecida en el Manual de Compras o en el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros?</b></p> <p>Se encuentra evidencia a través de correos electrónicos donde se reconoce el proceso de compra: 1) solicitud, 2) autorización, y 3) pago. La organización tiene un proceso básico de compras, se diligencia algún formato administrativo o correo de solicitud, hay una aprobación por parte de un nivel con más jerarquía, existe intervención del departamento administrativo para la contratación, para el pago y el registro contable/financiero.</p>		<p>Identificar si se cuenta con un Manual de Compras o Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros que establezca un apartado de Compras/Adquisiciones/Contrataciones que integre políticas, formatos, niveles de autorización, resguardo de información y su uso posterior en reportes de contabilidad e informes financieros.</p> <p>En el Manual de Compras o Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros se encuentran establecidos tanto las políticas de las compras como el procedimiento; asimismo, se mencionan las posiciones de la organización que participan acorde a sus responsabilidades, desde la solicitud, la autorización, los requerimientos, la contratación, los pagos y los registros contables-financieros. Se tiene el organigrama para identificar las áreas y posiciones que intervienen en el proceso.</p>			
1.2 Políticas de gastos permisibles y no permisibles	MEDIO	<p><b>SA3 ¿La organización cuenta con una política institucional acerca de las compras permisibles y no permisibles?</b></p> <p>Se encuentra evidencia de que el área de administración y finanzas de la organización describe, comparte o decide si una compra/gasto es permisible o no. La organización cuenta con un documento que enlista cuales son los gastos NO permitidos.</p>		<p>En el Manual de Compras o en el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros (en el apartado de Compras), se encuentra la política que define qué tipo de gastos NO son permitidos. Dicho lineamiento está sustentado acorde al objeto social de la organización, sus valores, actividades y compromiso con su equipo de trabajo, actores interesados y participantes de proyectos (puede ser que esta política esté basada en un estándar de alguna agencia de desarrollo, donante o financiador).</p>			

1.3 Código de Ética	MEDIO	<b>SA4 ¿La organización cuenta con un Código de Ética que describe las prácticas aplicables en asuntos comerciales y de contrataciones?</b>				
		Los lineamientos de ética deben ser compartidos por la organización durante la inducción o contratación de las personas. Se puede contar con un documento impreso o digital (Power Point) sencillo que indique los aspectos principales o resumidos del Código de Ética.	El Código de Ética está incluido en el Manual Organizacional, en el de Capital Humano y/o en el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros (en el apartado de Compras), e identifica las prácticas éticas en las adquisiciones y contrataciones; asimismo, es vigente y se aplica en la organización.			
1.4 Conflicto de interés	ALTO	<b>SA5 ¿La organización cuenta con lineamientos acerca de los conflictos de interés en el sistema de adquisiciones?</b>				
			Se encuentra un enunciado dentro de las políticas de compras o es un inciso dentro del Código de Ética.			
1.5 Tabla de autorizaciones para las compras y adquisiciones	ALTO	<b>SA6 ¿La organización define niveles de autorización acorde al valor de la adquisición y distingue mecanismos de adquisición por rangos de montos de compra, como número de cotizaciones o concurso de la compra?</b>				
		Se identifica en la organización el reconocimiento de algunos gastos de compra y contrataciones que deben ser autorizados por posiciones con mayor jerarquía.				
<b>2. CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>						
2.1 Procesos de adquisiciones, incluye formato de solicitud de adquisiciones, orden de compra, niveles de autorización	MEDIO	<b>SA7 ¿Se distinguen las diferencias de los gastos a través del procedimiento de las compras/adquisiciones con el de caja chica? (Si aplica)</b>				
			Se cuenta con una política de caja chica y una política de compras, sustentadas en formatos administrativos de cada proceso, así como la asignación de responsabilidad y autorizaciones.			
	ALTO	<b>SA8 ¿El sistema de adquisiciones cumple con los controles adecuados para las operaciones comerciales en la organización?</b>				
		Se cuenta con formatos administrativos que muestran evidencia de la solicitud, cotizaciones, transacción y registros de las compras. Se ubican las posiciones que elaboran, revisan y autorizan. Se visualiza con un flujo de información del proceso.	Se cuenta con un Manual de Adquisiciones o bien un apartado en el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para las compras, donde se define los controles, formatos, autorizaciones y pasos para realizar adquisiciones.			
2.2 Documentos administrativos requeridos para las adquisiciones y compras en la organización	ALTO	<b>SA9 ¿La organización cuenta con una batería de documentos establecidos para el proceso de las compras/adquisiciones?</b>				
		Se cuenta con un listado de documentos requeridos por el departamento administrativo y financiero para la realización de una compra.				

2.3 Periodo de pagos	BAJO	<b>SA 10 ¿La organización establece un periodo de pagos para las compras?</b>				
		La organización realiza los pagos cada periodo establecido previamente; sin embargo, no se tiene documentada la frecuencia de éstos, ni la separación de funciones y responsabilidades. También se puede tener la evidencia de que el área administrativa y financiera comunica vía correo electrónico o por medio de un boletín dentro de la organización la fecha determinada para realizar los pagos.				
2.4 Registro presupuestal y contable de las compras	ALTO	<b>SA 11 ¿Dentro del sistema de adquisiciones se asocia el centro de costos o fuente de financiamiento al cual se cargará la compra?</b>				
			Se encuentra evidencia de que en los gastos se identifica a qué centro de costos y línea presupuestal se deben registrar contable y financieramente. Se cuenta con controles dentro del área de administración y finanzas para la asignación presupuestal a cada gasto efectuado por la organización.			
	ALTO	<b>SA 12 ¿El registro contable se realiza por centro de costos bajo una categorización acorde a los presupuestos de la osc?</b>				
			Se tiene un catálogo de cuentas en el sistema contable que es compatible con las asignaciones presupuestales de las fuentes de financiamiento de la organización.			
2.5 Activo fijo e inventarios	MEDIO	<b>SA 13 ¿La organización define a través de una política el valor monetario (\$) o por tipo de bien adquirido (según las normas de contabilidad para los activos fijos en la localidad correspondiente) para su registro contable?</b>				
			Se tiene registro de las adquisiciones de activos fijos en el sistema contable por recomendación de la persona experta (contador) que registra la contabilidad acorde a las NIF, considerando los equipos de cómputo, tabletas electrónicas, vehículos, etcétera.			
	ALTO	<b>SA 14 ¿La organización mantiene un registro para los inventarios paralelo del registro contable (activo fijo) donde se ingresa la información sobre la adquisición?</b>				
			Existe una herramienta de control interno que refleja la información tanto de la compra, el folio o factura, estimación de la vida útil, proyecto, línea presupuestal y código contable. Se alimenta de manera periódica cada seis meses o de manera anual antes de cerrar el ejercicio fiscal vigente. Éste complementa al registro contable.			
	MEDIO	<b>SA 15 ¿La organización realiza al menos una vez al año la revisión y actualización de los inventarios?</b>				
		Se tiene el registro de la cuenta de activos fijos dentro del sistema contable. Se cuenta con una herramienta interna actualizada de control para identificar los bienes de la organización.				

2.6 Resguardo de archivo de las adquisiciones	BAJO	<b>SA16 ¿La organización mantiene un registro histórico digital o físico, o ambos, de las operaciones por adquisiciones?</b>				
		Se cuenta con una carpeta tipo expediente de las operaciones por compras/adquisiciones de manera histórica y consecutiva. Pueden encontrarse resguardadas por mes, por año o por proyecto.				
<b>3. ADQUISICIONES Y SUBVENCIONES</b>						
3.1 Política de subvenciones	ALTO	<b>SA17 ¿La organización define las bases, en sus manuales internos, para la gestión de las subvenciones? (Sólo aplica para organizaciones de segundo piso)</b>				
			Se cuenta con un documento que describe la definición de una subvención y por qué se realizan en la organización. Además, establece las reglas de operación para que éstas se lleven a cabo y las posiciones que intervienen, así como sus responsabilidades.			
	ALTO	<b>SA18 ¿Se cuenta con los mecanismos de pago a las organizaciones subvencionadas a través de reembolsos o anticipos? (Sólo aplica para organizaciones de segundo piso)</b>				
			Se estipula en el convenio o contrato los mecanismos de pago, ya sea por anticipo o reembolso. Se explicitan los requerimientos para la aplicación del pago (informes de avance y facturas).			
	ALTO	<b>SA19 ¿Se establece la presentación de reportes financieros y avances de trabajo a la organización de forma periódica en el contrato de subvención? (Sólo aplica para organizaciones de segundo piso)</b>				
			Se identifican en el convenio o contrato las fechas de presentación de informes, su contenido y estructura deseada para su aprobación.			
3.2 Procedimiento de la gestión de subvenciones	ALTO	<b>SA20 ¿La organización establece un proceso integral sobre las subvenciones? (Sólo aplica para organizaciones de segundo piso)</b>				
			En el Manual de Finanzas se distingue un apartado para abordar los mecanismos de gestión para las subvenciones. Se cuenta con formatos administrativos y plantillas de informes programáticos y financieros. Se reconocen las posiciones responsables durante el proceso de subvenciones.			
3.3 Manual de subvenciones	ALTO	<b>SA21 ¿La organización cuenta con un documento específico que describe la gestión de las subvenciones? (Sólo aplica para organizaciones de segundo piso)</b>				
			Se cuenta con los lineamientos y formatos para la gestión de las subvenciones de la organización de manera documentada y estructurada.			

### CRITERIO 3: RECURSOS HUMANOS Y VIAJES

TEMA/ SUBTEMA	NIVEL DE RIESGO	PUNTUAL	PROFUNDO	SÍ	NO	N/A
<b>I. POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE RECURSOS HUMANOS</b>						
I.1 Reclutamiento y selección	ALTO	<b>RHVI ¿La organización incorpora un proceso transparente y competitivo de reclutamiento y selección?</b>				
		En la organización se visualiza un proceso de búsqueda, convocatoria y de selección de todas sus vacantes; sin embargo, no se encuentra documentado ni sistematizado el proceso. La organización define un procedimiento de reclutamiento y selección de sus vacantes en algún documento estandarizado interno. Se pueden encontrar publicaciones de algunas vacantes.	La organización cuenta con un documento o Manual de Recursos Humanos en el que se definen las políticas y el proceso para el reclutamiento y selección de sus vacantes. La organización realiza convocatorias abiertas internas y externas para buscar candidatos. La competitividad y transparencia son palabras encontradas en sus políticas y se evidencian en los formatos administrativos y actas del proceso.			
	MEDIO	<b>RHV2 ¿Las chequeras y tokens de banca electrónica de la organización están guardadas bajo llave? (Si aplica)</b>				
		La organización identifica de manera conservadora si habrá posiciones para cubrir en el próximo ejercicio y se reflejan en el presupuesto organizacional o del proyecto en específico.	Dentro del Plan Anual de la organización, se identifican las posiciones a cubrir para el siguiente año. Se cuenta con la aprobación del Órgano de Gobierno, además se incorporan a los planes por área (finanzas y recursos humanos) dentro del presupuesto organizacional o del proyecto en específico.			
	BAJO	<b>RHV3 ¿La osc establece políticas organizacionales y de recursos humanos con perspectiva de género e inclusión dentro de sus procesos de reclutamiento y selección?</b>				
			En el Manual Organizacional o, en su caso, en el Manual de Recursos Humanos, se identifican las políticas de reclutamiento y selección, donde se establecen lineamientos, bases y la transversalidad de la perspectiva de género e inclusión; se encuentra normativa para la igualdad de oportunidades laborales, y se relaciona con el enfoque de la organización.			
	ALTO	<b>RHV4 ¿La organización documenta, sistematiza y actualiza sus procesos de reclutamiento y selección?</b>				
		La organización asigna a una persona para documentar los procesos de reclutamiento y selección. Se pueden encontrar expedientes de cada vacante que contiene: currículos, resultado de entrevistas, correos y selección.	La organización tiene plantillas para las convocatorias de vacantes. La persona responsable documenta en una carpeta física o digital el histórico de procedimiento de reclutamiento y selección: la carpeta de currículos, alimenta una herramienta de control que permite filtrar las candidaturas, convoca a entrevistas por medio de correos electrónicos o llamadas telefónicas, cuenta con un cuestionario de entrevista, comunica formalmente a las y los candidatos si fueron seleccionados o no, y finalmente documenta la decisión de la candidata o candidato idóneo.			

	MEDIO	<b>RHV5 ¿Se da una inducción a la organización a la nueva persona que se integra?</b>			
		La nueva persona que se incorpora a la organización es presentada con el resto de la comunidad y se le asigna su lugar de trabajo. La persona responsable del área de Administración o de Recursos Humanos procede a entregar los manuales y políticas organizacionales existentes para su lectura.	Se cuenta con un procedimiento documentado en el Manual de Recursos Humanos o Capital Humano para la inducción a la organización de las nuevas personas; en él se definen formatos, responsable, temáticas y tiempos para realizarlas.		
	MEDIO	<b>RHV6 ¿La organización establece un periodo de prueba en los contratos de trabajo?</b>			
			Se establece claramente en una cláusula dentro del contrato laboral acorde al fundamento de la Ley Federal del Trabajo en su artículo 39 (A o B) según sea el caso para los 90 o 180 días de periodo de prueba.		
1.2 Evaluaciones de desempeño	BAJO	<b>RHV7 ¿La organización realiza evaluaciones de desempeño de su equipo de trabajo?</b>			
			Se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño en la organización, al menos de manera anual. Se identifican objetivos, retroalimentación y aspectos a mejorar con acciones puntuales de seguimiento. Existe un formato de registro de la evaluación y de manera general se socializa el procedimiento con el equipo de la organización y se comparten las fechas en las que se realizará.		
	BAJO	<b>RHV8 ¿La organización establece acciones puntuales para fomentar un buen clima laboral?</b>			
		Existe evidencia de aplicaciones de encuestas, cuestionarios o entrevistas donde se escuchan las preocupaciones del equipo al menos una vez al año.	Existen políticas organizacionales que fomentan un buen clima laboral; se identifican acciones puntuales que la organización establece para con su equipo de trabajo.		
BAJO	<b>RHV9 ¿La organización define planes de desarrollo profesional?</b>				
		La organización establece planes de desarrollo profesional con su equipo de trabajo derivado de los resultados de las evaluaciones de desempeño. Existen actas de acuerdos para definir cuáles serán los programas, cursos y/o mentoría que deberá realizar la persona colaboradora comprometida y habrá un periodo de evaluación para conocer los avances.			
	BAJO	<b>RHV10 ¿La organización realiza un análisis de necesidades de capacitación?</b>			
		La organización ha proveído a su equipo de trabajo de capacitaciones ya sean internas o externas. Se cuenta con evidencia de inscripciones a cursos o seminarios de temas de interés que la organización determine.			

I.3 Remuneraciones y compensaciones	ALTO	<b>RHV11 ¿La organización define el esquema de compensaciones acorde a la norma laboral vigente?</b>			
		La organización establece en sus contratos laborales las prestaciones que otorga a sus empleados y empleadas.			
	MEDIO	<b>RHV12 ¿La organización cuenta con un tabulador salarial y éste es actualizado al menos una vez cada año?</b>			
		La organización tiene un tabulador salarial que integra todas las posiciones, además puede encontrarse un tabulador para las consultorías.			
	BAJO	<b>RHV13 ¿La organización establece un esquema de salario emocional?</b>			
		La organización realiza actividades como: home office, días de no reporte, festejos por parte de la organización como Día de las Madres, Día del Niño, etcétera.			
I.4 Término administrativo de contratos	ALTO	<b>RHV14 ¿La organización formaliza todo ingreso de personal y realiza revisiones oportunas que permitan tomar acciones y decisiones?</b>			
		Se archivan los contratos laborales de todas las personas que colaboran en la organización. En ellos se identifican las fechas de inicio/formalización.			
	ALTO	<b>RHV15 ¿Los contratos que establece la organización con su personal cuentan con las disposiciones laborales vigentes en México?</b>			
		Dentro de las cláusulas de los contratos laborales que ha formalizado la organización se hace referencia a la normatividad laboral vigente.			
	ALTO	<b>RHV16 ¿La organización reconoce las obligaciones laborales acorde a los modelos de contratos que tiene actualmente?</b>			
		Se encuentran en la organización los contratos que formaliza con su equipo de trabajo, ya sea bajo un esquema laboral, asimilados a salarios o de honorarios (prestación de servicios). En cada modelo de contrato se establece la norma y mencionan leyes a las que están sujetas: Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley Federal del Trabajo, Ley del Impuesto al Valor Agregado.			
		<b>RHV17 ¿La organización realiza un proceso de término de contrato (administrativo)?</b>			
ALTO	La organización notifica de manera formal (escrito, correo o carta) la conclusión del contrato.	La persona responsable del área de Administración o de Recursos Humanos notifica a la persona que se da por terminado el contrato, a través de un escrito, carta o correo. Se tienen documentos como carta de renuncia, carta de recomendación (cuando la persona que se va tuvo buen rendimiento y buenos resultados), finiquito o comprobante de último pago. Se realiza la recepción/entrega del puesto.			

I.5 Administración del personal	MEDIO	<b>RHV18 ¿Se cuenta con una política para la administración del personal en la organización?</b>			
			La organización tiene asignada un área o una persona que se encarga de recolectar, organizar y mantener en orden y actualizada la información de todas las personas que laboran en ella. Se tienen expedientes físicos y digitales de la documentación de las personas al momento de su ingreso.		
	MEDIO	<b>RHV19 ¿La organización cuenta con una herramienta de control para sistematizar la información de su personal?</b>			
			Se tiene un registro, ya sea físico o digital, con la información básica de las personas que laboran en la organización: nombre completo, dirección, documentos personales solicitados en la contratación, teléfonos de contacto y un número identificador que se relacione con la nómina.		
I.6 Reglamento Interno de Trabajo	MEDIO	<b>RHV20 ¿La organización cuenta con un Reglamento Interno donde establece los lineamientos y reglas a seguir por parte de toda la comunidad que labora en ella?</b>			
		Se tiene un documento específico de las reglas básicas que se deben atender en el lugar de trabajo, con los y las compañeras, el uso de los equipos y del espacio de convivencia. Éste es compartido con las personas que laboran en la organización al momento de su ingreso. Se encuentra disponible en su versión física o digital en un repositorio, o bien de manera resumida en las instalaciones de la organización.	Se cuenta con un Reglamento Interno que define clara y estructuradamente las reglas en el trabajo: convivencia, uso de tecnología, herramientas de trabajo, conducta y respeto con las y los compañeros, horarios de trabajo, horarios de comida y en algunos casos la alineación con el enfoque de la organización. Este documento se encuentra disponible para consulta de manera física o digital en un repositorio designado por el área responsable. Es compartido con las personas que laboran en la organización al momento de su ingreso y se firma una hoja de reconocimiento. Se pueden encontrar las versiones resumidas en las instalaciones de la organización con la finalidad de recordar constantemente las reglas en el trabajo.		
	MEDIO	<b>RHV21 ¿El Reglamento Interno de Trabajo se comparte con la comunidad de manera frecuente?</b>			
		Se encuentran las versiones digitales o físicas del Reglamento Interno de Trabajo disponibles para consulta en cualquier momento. Se tiene la evidencia de que fue socializado al menos una vez cuando la nueva persona se incorporó a la organización.			
	MEDIO	<b>RHV22 ¿Se realizan revisiones y actualizaciones al reglamento?</b>			
		Se tiene registrada la última fecha de actualización en el Reglamento Interno de Trabajo vigente en la organización.			

2. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO ASIGNADO AL EQUIPO

2.1 Descripciones de puesto	BAJO	<b>RHV23 ¿La osc realiza una valoración de los puestos para definir las descripciones de las distintas posiciones?</b>				
			La organización tiene un mecanismo para valorar los puestos. Realiza la verificación de las posiciones similares en el mercado y en otras instituciones afines y elabora un análisis. Revisa las funciones, objetivos y responsabilidades. Además, utiliza el benchmarking para determinar rangos salariales, mismos que serán validados con el área financiera para confirmar que se encuentran acorde a los presupuestos de la institución.			
	MEDIO	<b>RHV24 ¿Las descripciones de puestos son revisadas de manera periódica para evaluar cargas y responsabilidades de trabajo?</b>				
		Se puede encontrar el listado de las funciones y responsabilidades de puestos como anexos en los contratos de la organización.	Se definen las descripciones de puesto en un formato administrativo para cada una de las posiciones de la organización. Se incluyen a manera de anexo en el contrato laboral y se firman de reconocimiento y entendimiento. También pueden encontrarse las principales funciones de cada puesto dentro del Manual de Recursos Humanos o en el Manual Organizacional.			
	BAJO	<b>RHV25 ¿Las descripciones de puesto y sus actualizaciones son responsabilidad de la persona a cargo de Recursos Humanos?</b>				
		Se evidencia que las descripciones de puesto son elaboradas por el área administrativa o quien lleve las tareas de recursos humanos en la organización. Se pueden encontrar evidencias de que también hay participación de los líderes de áreas temáticas y de nivel dirección para algunas descripciones de puesto.				
2.2 Timesheets u hojas de control de tiempo	MEDIO	<b>RHV26 ¿Se cuenta con métodos de registro de tiempo de trabajo de los y las colaboradoras en el caso de ser requerido por el donante o en su caso es un sistema de control interno?</b>				
			Existen bitácoras de registro de entrada y salida de los y las colaboradoras. En casos más sofisticados, se cuenta con un sistema electrónico digital que permite registrar la hora de entrada y de salida del equipo de trabajo, el cual permite extraer reportes semanales, quincenales o mensuales.			
	ALTO	<b>RHV27 ¿La organización establece una política del ausentismo en el trabajo y la manera de reportarlo?</b>				
			La organización cuenta con una política en el Manual de Recursos Humanos sobre el ausentismo en el trabajo y cuáles son los conceptos que lo integran. También se menciona en el Reglamento Interno de Trabajo, en el inciso de los Empleados y Empleadas, cuáles son los horarios de trabajo, la política de faltas y ausencias.			

3. NÓMINA

3.1 Sistema de elaboración de nóminas	MEDIO	<b>RHV28 ¿Los controles de administración del personal proporcionan información verídica y concreta para la determinación de la nómina?</b>			
		La organización resguarda la información que las y los líderes de áreas comparten con el área administrativa sobre las incidencias de su equipo (faltas, retardos, vacaciones), con el objetivo de registrar la información en el sistema de administración de personal y para el cálculo de la pre-nómina (hoja de trabajo). La organización cuenta con un sistema o <i>software</i> contable que le permite registrar y calcular la nómina.			
	MEDIO	<b>RHV29 ¿Se cuenta con un proceso documentado para la determinación de la nómina?</b>			
		En la organización se tiene registro de la comunicación que tienen las áreas por medio de correos electrónicos y formatos que contienen las incidencias de todas las personas que laboran en la osc. Con esta información la persona responsable de elaborar la nómina realiza los cálculos en el sistema interno o la revisa para su envío al área contable o despacho. Se cuenta con hojas de cálculo diseñadas para elaborar la pre-nómina (hoja de trabajo) y se tiene un sistema contable que permite el registro y cálculo de la nómina, el cual cumple con las especificaciones del SAT y permite la emisión de los CFDI.			
	ALTO	<b>RHV30 ¿El cálculo de la nómina se realiza en un sistema contable o en su caso en un papel de trabajo (hoja de cálculo)?</b>			
		Se cuenta con un sistema contable con el complemento de Nóminas, que permite calcular y elaborar la nómina de la organización. Además, permite descargar reportes de incidencias, aportaciones, etcétera. El programa permite descargar los comprobantes CFDI en versión XML y PDF.			

3.2 Resguardo de expedientes	BAJO	<b>RHV31 ¿Se realizan verificaciones y actualizaciones a los expedientes que contienen la información de las personas que laboran en la organización?</b>			
		Se tiene registro de las revisiones a los expedientes de las personas que laboran en la organización. Se tiene un documento que confirma la revisión, es un cuadro con la fecha, nombre y firma de quien realizó la revisión; también establece los hallazgos de los faltantes. Se solicita a las y los colaboradores de la organización el envío de la documentación para completar su expediente. Se tienen guardados los correos electrónicos con la solicitud.			
	BAJO	<b>RHV32 ¿Se asigna la responsabilidad del resguardo de los expedientes del personal a la persona que realiza las funciones de Recursos Humanos en la organización?</b>			
		Hay una persona en la osc, principalmente dentro del área administrativa, que es la encargada de realizar revisiones periódicas a los expedientes de las personas que laboran en la organización. Esta persona se encarga de solicitar los documentos faltantes o aquellos que requieren actualizarse. Se cuenta con un documento que avala la actividad y se enlistan los principales hallazgos y tareas.			

#### 4. VIAJES

4.1 Niveles de autorización	ALTO	<b>RHV33 ¿La organización establece una política para los viajes de trabajo?</b>			
		Existen lineamientos acerca de los viajes de trabajo, que abarcan cuáles son los motivos del viaje, los conceptos de gastos permitidos y de la manera de reportarlos. Dichos lineamientos son socializados a las personas al momento de su ingreso y también se utilizan formatos administrativos para solicitar las autorizaciones de los viajes.	La información sobre viajes de trabajo se encuentra en un manual, ya sea en el de Procedimientos Administrativos y Financieros, o en uno específico. Esta información cuenta con una política y estructura de los mecanismos para los viajes: reembolso o anticipo. También define cuáles son las posiciones autorizadoras y los mecanismos para solicitar reintegro. Establece una ruta de comunicación para solicitar permiso para realizar un viaje. Se contempla el traslado en coche propio y los gastos relacionados.		
4.2 Solicitud (formato)	ALTO	<b>RHV34 ¿La organización cuenta con un proceso documentado y formal para los viajes de trabajo?</b>			
		Se archivan los correos electrónicos con la solicitud de un viaje de trabajo, así como las respuestas a éstos. Se cuenta con un formato establecido por la organización para la rendición de cuentas y los comprobantes de los gastos efectuados. Se identifican las transferencias electrónicas para los viáticos (ya sea por reembolso o por anticipo) y se cuenta con el registro contable y financiero.			

4.3 Reporte y rendición de gastos de viaje (formato)	ALTO	<b>RHV35 ¿La organización establece los conceptos y topes de gastos asignados para los viajes?</b>				
		La organización tiene un listado de los conceptos o gastos permitidos en los viajes de trabajo. Además, establece límites a cada uno y se encuentran en un documento interno que puede ser el Manual de Operaciones Administrativas y Financieras o de Viajes. Éste es compartido con todas las personas de la organización.				
	ALTO	<b>RHV36 ¿La organización establece qué tipo de comprobantes son requeridos y sus características para la presentación de los gastos de viaje?</b>				
			Se guardan todos los soportes que acompañan al reporte de gastos de viaje: facturas impresas, tickets y notas. Cada uno tiene el concepto correspondiente al gasto. Además, se comparten las facturas en formatos XML y PDF a la persona responsable de revisarlas y registrarlas en contabilidad y finanzas. La lista de los gastos permitidos y de los límites diarios son compartidos con las personas previamente al viaje.			
	MEDIO	<b>RHV37 ¿La organización solicita un reporte del motivo del viaje, donde se describan actividades, objetivos, destinos y participantes?</b>				
			Se tienen en resguardo de la organización los reportes de gastos de viaje, donde se identifica el periodo, los gastos efectuados y los motivos principales de cada viaje. Se cuenta con las firmas tanto de la persona que reporta, como de quien revisa y de quien autoriza. Lo anterior deberá ser parte del Manual de Viajes o del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros.			

## CRITERIO 4: DESEMPEÑO OPERATIVO

TEMA/ SUBTEMA	NIVEL DE RIESGO	PUNTUAL	PROFUNDO	SÍ	NO	N/A
<b>I. CAPACIDAD DE GESTIÓN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA</b>						
1.1 Experiencia previa	ALTO	<b>DO1 ¿La organización ha finiquitado todos sus proyectos en tiempo y forma, y de acuerdo con los requisitos del donante, dentro de los últimos dos años?</b>				
			La organización no pudo finiquitar un proyecto / programa por la falta de planeación / buena ejecución y ha realizado un análisis de las causas que contribuyeron a la cancelación, asignando a una persona para darle seguimiento.			
	ALTO	<b>DO2 ¿La organización puede proveer dos referencias de donantes o aliados estratégicos que validen el buen desempeño?</b>				
		La organización cuenta con cartas de finiquito de programa de donantes/ aliados con quien haya trabajado.	La organización cuenta con un proceso con lineamientos y formatos que permite sistematizar cualquier cierre de proyecto.			
1.2 Visión	ALTO	<b>DO3 ¿La organización cuenta con un plan estratégico a nivel organizacional vigente?</b>				
		La organización cuenta el resultado de un proceso de planeación estratégica, el cual está documentado y actualizado en algún archivo (documento) y todavía rige la ruta de acción de la organización.	El plan estratégico de la organización está vinculado con el presupuesto y hay personas asignadas a los objetivos específicos. La organización cuenta con un proceso participativo establecido para realizar (y/o revisar) sus planeaciones estratégicas anualmente.			
1.3 Operabilidad de la estrategia	MEDIO	<b>DO4 ¿El plan estratégico de la organización está vinculado con los planes operativos anuales por área?</b>				
		La organización cuenta con formatos de planes operativos que incluyen estrategias específicas que son aplicadas en la operación de uno o más proyectos.	La organización cuenta con un plan estratégico vigente a nivel organizacional, alineado con su planeación operativa anual por área. Se actualiza el plan a principio del año y rige la operación de cada área tomando como base una Gestión por Resultados. Hay un proceso participativo detrás de su desarrollo e implementación.			
1.4 Pertinencia del Modelo de Intervención (Teoría de Cambio)	ALTO	<b>DO5 ¿Todos los proyectos de la organización están alineados a un programa que se desprende de la Teoría de Cambio /Modelo de Impacto o Intervención con indicadores específicos?</b>				
		La organización cuenta con una Teoría de Cambio vigente y documentada (o Modelo de Impacto o Intervención), la cual determina algunos de los programas de la organización.	La organización cuenta con una Teoría de Cambio (u otro formato como Modelo de Impacto o de Intervención) que realizó participativamente, la cual está documentada, con indicadores y metas específicas, y de la que se desprenden los proyectos de la organización.			

1.5 Indicadores Desempeño (organizacionales)	ALTO	<b>DO6 ¿La organización tiene indicadores de resultado con metas específicas a nivel organizacional?</b>				
		La organización cuenta con algunos indicadores clave que monitorea constantemente y existen reportes de su análisis.	La organización cuenta con un compilado de indicadores de resultados que guían el avance de las metas estratégicas y operativas de todas las áreas de la organización.			
1.6 Indicadores Programáticos (impacto)	ALTO	<b>DO7 ¿La organización conoce y monitorea sus principales indicadores programáticos (en relación con su misión y Teoría de Cambio)?</b>				
		La organización cuenta con un catálogo de indicadores adecuados para medir avances en su Modelo de Intervención en relación con la(s) población(es) objetivo(s) y los mide en algunos proyectos.	La organización cuenta con un catálogo funcional de indicadores para medir los resultados de sus proyectos o programas (en relación con su Modelo de Impacto o Intervención, alineadas a la Teoría de Cambio o el Modelo de Impacto), los cuales están incluidos en el Sistema o Plan de Monitoreo Organizacional, que incluye los lineamientos, flujos de comunicación y responsabilidad para monitorear sistemáticamente su desempeño programático.			
1.7 Capacidad Operativa en relación con los Recursos Humanos	ALTO	<b>DO8 ¿La organización cuenta con la estructura y el personal clave (persona de finanzas, coordinación de proyecto, administrador/a), con el conocimiento y la experiencia necesaria para cumplir con los requisitos de la subvención?</b>				
		La organización cuenta con la gente esencial en el área de finanzas, administración y coordinación de proyectos que pueda dar seguimiento a la subvención sin necesidad de capacitación intensiva. Se tiene en el expediente de las personas su currículo, perfil de puesto y evaluaciones de desempeño (en caso de que hubiera).	La organización cuenta con una estrategia vigente y documentada en gestión de personal, la cual asegura la operación de la organización sin riesgo de comprometer la eficiencia y eficacia en la implementación			
1.8 Capacidad Técnica en relación con los Recursos Humanos	MEDIO	<b>DO9 ¿Existe alguien dentro de la organización con un perfil de puesto específico para el monitoreo de la operación y los programas/proyectos?</b>				
		Hay alguien en la organización que conoce y monitorea los indicadores de desempeño y programáticos. Se tiene en el expediente de las personas su currículo, perfil de puesto y evaluaciones de desempeño (en caso de que hubiera), así como reportes del resultado de su trabajo.	La organización cuenta con una (o más) personas especializadas en dar seguimiento puntual al desempeño de la organización y a los programas.			
1.9 Conocimiento interno de procesos	ALTO	<b>DO10 ¿Todas las personas encargadas de la operación y de los programas en la organización conocen la manera en que se da seguimiento a los programas y procesos internamente?</b>				
		Todas las personas en la organización saben la importancia de la información y conocen cómo se monitorean los programas y los procesos internamente, así como los responsables y las fechas de revisión. Existen minutas de reuniones, reportes de seguimiento y capacitación sobre los procesos internos de seguimiento.	Existe una política de Monitoreo y Evaluación (seguimiento) que sirve para guiar el flujo de información que nutre un sistema de monitoreo, el cual es conocido y usado por todas las personas dentro de la organización.			

I.10 Orientación a resultados	MEDIO	<b>DO11 ¿Todas las personas de la organización tienen muy claro su rol y las metas mensuales, trimestrales y anuales de su trabajo, así como las respectivas evaluaciones de desempeño a las que serán sujetas?</b>				
		Los y las empleadas cuentan con información puntual sobre su posición (metas, descripción de actividad) y cuándo serán evaluados. Se tiene en el expediente de las personas: su currículo, perfil de puesto y evaluaciones de desempeño y planes de desarrollo (en caso de que hubiera).	La organización cuenta con políticas de contratación, retención y evaluación de personal muy claras, las cuales están ligadas al desempeño del personal y son socializadas con todas las personas empleadas.			
I.11 Proceso administrativo	BAJO	<b>DO12 ¿Las personas de nuevo ingreso reciben una inducción a los procesos internos de seguimiento y evaluación de la organización?</b>				
		Las personas de nuevo ingreso reciben una introducción a los procesos internos y existe una carpeta general que pueden leer, que incluye como mínimo su descripción de puesto, principales procesos internos y algunas de las últimas minutas de las reuniones.	Existe un proceso de inducción sistematizado incluido en las políticas de gestión de personal, el cual se aplica y revisa en cada contratación y se ofrece durante la primera semana de ingreso de las personas.			
I.12 Sostenibilidad operativa	ALTO	<b>DO13 ¿La organización tiene fondos para mantener a las personas encargadas de la gestión de programas/desempeño como parte de los empleados de base?</b>				
		Las personas clave de la organización no dependen de esta subvención para mantener su posición.	La organización cuenta con un presupuesto aprobado, el cual incluye las posiciones de gestión claves para el buen funcionamiento por un periodo mayor a seis meses.			
I.13 Sistema gestión	MEDIO	<b>DO14 ¿La organización cuenta con un sistema digital actualizado para llevar el seguimiento de sus indicadores (organizacional y programáticos)?</b>				
		La organización cuenta con un documento/archivo/compilado de sus indicadores y sirve para medir y dar seguimiento puntual y constante a la información.	La organización cuenta con un sistema integral de monitoreo de indicadores de desempeño e impacto que sirve para llevar a cabo un seguimiento puntual de sus programas y operación, el cual está explicado en un documento con lineamientos y flujos de información, indicadores y responsabilidades, así como usos técnicos y planes de mantenimiento y sustentabilidad.			
I.14 Comunicación interna de resultados	MEDIO	<b>DO15 ¿La organización hace reuniones mensuales con todas las personas que tiene empleadas, para compartir los resultados mensuales y estatus de los proyectos?</b>				
		La organización cuenta con minutas de las reuniones mensuales de seguimiento organizacional de los últimos tres meses.	La organización cuenta con procesos escritos de reporte y comunicación que alimentan un sistema integral de monitoreo y se presentan y comunican de manera sistematizada dentro de la organización.			

1.15 Seguimiento programático	ALTO	<b>DO16 ¿La organización realiza reportes trimestrales en relación con el desempeño de sus resultados operativos y programáticos?</b>				
		La organización tiene un formato de reporte mensual y trimestral para comunicar los resultados a diferentes audiencias.	Dentro del Plan de Monitoreo están establecidos los lineamientos, formatos y calendarización de seguimiento programático y operativo, el cual incluye: matriz de indicadores (así como medios de verificación), metas y líneas base, responsables y flujos de información.			
1.16 Seguimiento de subvenciones	ALTO	<b>DO17 ¿La organización tiene procesos para monitorear el desempeño de subconcesionados? (si aplica)</b>				
		La organización cuenta con un proceso/ formato específico para dar seguimiento a subconcesionados.	La organización cuenta con políticas y manuales específicos para dar seguimiento programático y financiero a las organizaciones que subvenciona. Este proceso es socializado con las organizaciones y se comparten al inicio de la subvención los formatos y las fechas de revisión, así como capacitación en caso de que fuera necesario.			
1.17 Seguimiento contratistas	ALTO	<b>DO18 ¿La organización tiene procesos para monitorear el desempeño de contratistas?</b>				
		La organización cuenta con un formato de contrato específico para sus contratistas, el cual fue revisado por un abogado especialista.	En el Manual de Adquisiciones de la Organización hay un capítulo específico que estipula la política de contratación para externos (contratistas), el cual incluye el detalle del proceso a seguir, formatos de requisiciones, registro y licitaciones, así como los criterios de obtención del contrato.			

## CRITERIO 5: SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL

TEMA/ SUBTEMA	NIVEL DE RIESGO	PUNTUAL	PROFUNDO	SÍ	NO	N/A
<b>I. GESTIÓN DE FLUJO DE CAJA</b>						
I.1 Sustentabilidad Organizacional	BAJO	<b>SO1 ¿La organización tiene los activos necesarios para llevar a cabo su plan operativo? (También corresponde a capacidad de absorción.)</b>				
		Evidencia fotográfica de las acciones llevadas a cabo por la organización. Reporte de actividades que evidencie que se cuenta con los activos para la ejecución del plan.				
	ALTO	<b>SO2 ¿La organización tiene estados financieros mensuales (balance general y estado de resultados)?</b>				
		Evidencia del balance general y estado de resultados mensuales. Para una organización es importante conocer cómo está su relación de liquidez entre activos y pasivos. Se entiende por activo: los bienes y derechos de una empresa, adquiridos en el pasado, y con los que esperan obtener beneficios futuros, es decir, lo que la organización posee. Algunos ejemplos de activos son: un local, un vehículo, una patente, un equipo de cómputo, materias primas, las inversiones financieras o los derechos de cobro. Por otro lado, se entiende por pasivo: las deudas y obligaciones con las que una empresa financia su actividad y le sirve para pagar su activo. Son deudas que tenemos en el presente, pero que hemos contraído en el pasado. Algunos ejemplos de pasivo son: un préstamo bancario, obligaciones fiscales, sueldos y compensaciones.				
	ALTO	<b>SO3 ¿La relación de sus activos contra pasivos está por lo menos en un rango de 2? (En otras palabras, los activos representan por lo menos el doble de los pasivos.)</b>				
Evidencia de documentos de balance general donde se observe la relación que hay entre los activos y los pasivos (razón de liquidez), con acuse de recibo de la Dirección General o Ejecutiva.						
MEDIO	<b>SO4 ¿Se tiene una reunión bimestral para compartir los resultados de los estados financieros y se genera evidencia de los acuerdos?</b>					
	Evidencia de reuniones para la toma de decisiones y seguimiento (minutas), con acuse de recibo de la Dirección General o Ejecutiva.					

		<b>SO5 En los últimos dos años, ¿se ha mantenido estable al menos el 80% de los puestos clave en la organización?</b>			
	MEDIO		<p>Existe un reporte periódico en donde se analiza los niveles de rotación de la organización en general, poniendo énfasis en los puestos clave (trimestral o semestral, dependiendo en el tamaño de la organización). Se debe revisar que la tasa de rotación en los puestos clave no sea de más de 20%.</p> <p>Por lo general, dentro de una organización se consideran puestos clave: dirección general, administración, programas, desarrollo institucional/ movilización de recursos, monitoreo y evaluación, etcétera. Cada organización, dependiendo de su tamaño y estructura, podrá definir cuáles son los puestos más estratégicos. Cuando el nivel de rotación es alto, genera mal clima laboral, altos costos económicos, falta de productividad, pérdida de experiencia acumulada (conocimiento), fuga de información, mala atención a los aliados. Cuando una persona deja la organización, la inversión de tiempo y dinero no se recupera.</p>		
		<b>SO6 ¿Existe un protocolo de transición para cuando sale una persona de puestos clave de la organización?</b>			
	MEDIO	<p>Existe un documento con el protocolo de transición. Los colaboradores de una organización cuentan con información estratégica para la misma, dicha información es diferente dependiendo de su posición, rango de acción y el nivel que tengan dentro del organigrama. Es indispensable asegurarse de recuperar todo este conocimiento e información acumulada, ya que es parte de la historia y de los activos intangibles de la osc. Por ello, hay que contar con un protocolo de transición que ayude a llevar a cabo este proceso de recuperación.</p>			

		<b>SO7 ¿La organización ha implementado sus programas de acuerdo con su planeación por lo menos en un periodo de dos años?</b>			
	MEDIO		Existe un documento de informe anual donde se ven reflejadas todas las actividades que ha realizado la organización, sus aliados estratégicos, así como la inversión que se ha hecho para llevar a cabo la ejecución de los programas. Hay evidencia de información y promoción de sus programas en redes sociales. En el sector de la sociedad civil, es recurrente encontrar organizaciones que se constituyen y desaparecen constantemente en periodos cortos de tiempo, esto debido que no cubren con los requisitos legales necesarios, no cuentan con los recursos suficientes para su operación o responden a un propósito diferente al del desarrollo e impacto social. Es por esto que los donantes solicitan que las osc prueben tener por lo menos dos años constituidas y de experiencia implementando sus programas. Los donantes buscan tener evidencia de resultados e información sobre su red de aliados, con el fin de considerar qué tipo de financiamiento pueden otorgar y asegurarse de que no están tratando de bajar fondos para cumplir otros fines ajenos a su objeto social.		
		<b>SO8 ¿La organización tiene la capacidad de mantener su operación por un periodo de entre cuatro a seis meses sin recibir donativos?</b>			
	MEDIO		Existe un flujo de caja que refleja con claridad los flujos de dinero que recibirá la organización y los gastos que tiene contemplados, así como un Plan de Movilización de Recursos que prevé contar con reservas. Muchas de las osc en México no cuentan con la capacidad financiera para subsistir una crisis institucional. Por capacidad financiera se entiende: tener los recursos que permiten a la organización aprovechar las oportunidades y actuar acorde, incluso en medio de circunstancias adversas e inesperadas, manteniendo el ritmo de las operaciones de la organización. La falta de capacidad financiera es una de las causas por las cuales las organizaciones desaparecen. Generalmente no cuentan con los fondos suficientes para continuar con la operación por los menos por un periodo de entre cuatro a seis meses, ya sea que estos recursos se encuentren en un fondo patrimonial o un esquema similar.		

		<b>SO9 La organización ¿ha recibido al menos 15% de fondos nacionales? (Fondos nacionales no necesariamente se refiere a fondos del gobierno.)</b>			
	BAJO		Existe un Plan de Movilización de Recursos con objetivos orientados hacia la diversificación de recursos, o bien, recibos o convenios de colaboración con donantes nacionales que representan por lo menos 15% del presupuesto anual de la organización. En especial, las osc cuyo objeto social es la defensa y promoción de los derechos humanos, suelen recibir la mayoría de su fondeo (85%) de fuentes de financiamiento internacionales, tales como fundaciones o agencias de cooperación. Lo anterior debido a que los donantes nacionales no suelen estar interesados en financiar estas causas y, además, porque esto les da un mayor rango de autonomía en la toma de decisiones y la implementación de sus proyectos. Este tipo de donativos suelen ser de carácter multianual y si bien brindan estabilidad a las organizaciones, suelen causar niveles de dependencia altos con los donantes, ya que una vez que se acaba su apoyo, las organizaciones no cuentan con un esquema de sustentabilidad de largo plazo. Además, el flujo de cooperación internacional hacia México ha ido disminuyendo año con año y existen muchos donantes internacionales que están dejando de hacer inversión social en el país.		
		<b>SO10 ¿La organización realiza actividades de recaudación de fondos diversificadas?</b>			
	MEDIO		Existe un Plan de Movilización de Recursos con objetivos orientados hacia la diversificación de recursos, o bien, recibos o convenios de colaboración con donantes. Las osc despendiendo de su objeto social y su estructura, suelen concentrar su proceso de procuración de fondos en pocas fuentes de financiamiento que han probado ser exitosas. Esto provoca que en muchas ocasiones las organizaciones estén en una situación de riesgo o crisis cuando uno de sus donantes, en donde está concentrada la mayoría de los recursos, incumple con sus compromisos o cuando la fuente de financiamiento en específico no funciona.		

		<b>SO11 ¿En el último año el flujo de caja que la organización tiene en la operación ha sido suficiente para cubrir los adeudos mensuales (flujo de caja positivo)?</b>			
	MEDIO		<p>En el último año, la organización ha tenido un flujo de caja positivo, esto se ve reflejado en el documento actualizado de flujo de caja. Los hallazgos de una auditoría interna o externa (en su caso) no reflejan ninguna prórroga o falta de cumplimiento de los compromisos adquiridos por la organización.</p> <p>Cuando una OSC tiene flujo de caja negativo, significa que no cuenta con los recursos necesarios (liquidez) para asumir sus adeudos, lo que constituye un foco rojo, pues existe el riesgo de caer en el incumplimiento de sus obligaciones. En primer término, el mayor incumplimiento de obligaciones está ligada a la incapacidad para pagar sueldos o salarios, o pago de impuestos, que pueda poner en riesgo la continuidad de la organización.</p>		

## 2. CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

2.1 Capacidad de Absorción		<b>SO12 ¿La organización cuenta con un equipo administrativo y operativo que tiene la capacidad instalada de implementar el nuevo proyecto?</b>			
	ALTO		Hay un organigrama, perfiles de puesto y currículos de las personas del equipo operativo que muestre la experiencia relevante para el proyecto, así como cartas de disponibilidad de tiempo de las personas colaboradoras.		
		<b>SO13 ¿Los miembros de la organización cuentan con el tiempo suficiente para asignárselo a un nuevo proyecto? (nivel de esfuerzo)</b>			
	ALTO		Existen perfiles de puesto, plan de trabajo individual y por equipo para todas las personas colaboradoras relevantes para el proyecto.		
		<b>SO14 ¿La organización cuenta con aliados estratégicos que pueden contribuir para la implementación exitosa del proyecto?</b>			
	MEDIO		Existen convenios de colaboración, carta compromiso o memorándum de entendimiento, así como recibos de donación en especie o recursos económicos.		
		<b>SO15 ¿La organización cuenta con la infraestructura tecnológica necesaria para implementar un nuevo proyecto?</b>			
	BAJO		Hay recibos de pago de plataformas y/o sistemas, evidencia fotográfica o reportes sobre uso de las tecnologías (Zoom, Salesforce, plataformas online).		

## CRITERIO 6: ESTRUCTURA LEGAL

NOTA: Este criterio requiere el acompañamiento de un abogado o abogada especialista en el marco regulatorio aplicable.

TEMA/ SUBTEMA	NIVEL DE RIESGO	PUNTUAL	PROFUNDO	SÍ	NO	N/A
<b>I. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN LOCAL</b>						
I.1 Estructura Legal	ALTO	<b>EL 1 ¿Su organización está constituida legalmente e inscrita en el Registro Público de la Propiedad?</b>				
		Acta constitutiva/estatutos protocolizados con constancia de inscripción en el Registro Público de la Propiedad como evidencia de su existencia legal.				
	ALTO	<b>EL 2 ¿La organización reinvierte todos los remanentes de ingresos/ activos en sus actividades y objetivos (no distribuye dinero a sus fundadores o asociados)?</b>				
		Inclusión de cláusula en su acta constitutiva donde se establece que la organización no distribuirá remanentes entre sus integrantes o asociados, con carácter de irrevocable (en el caso de organizaciones donatarias u organizaciones que cuentan con CLUNI, se considera como evidencia la constancia de registro en el RFOSC o de autorización como donataria emitida por el SAT).				
	MEDIO	<b>EL 3 ¿La osc está constituida como una organización sin fines de lucro y no tiene como fin la realización de actividades preponderantemente económicas?</b>				
		Acta constitutiva como A.C., IAP, I.B.P, A.B.P. o S.C., donde se establezca que la organización se constituye sin fines de lucro. (En caso de donatarias u organizaciones con CLUNI, se considera evidencia la autorización del SAT o constancia de inscripción al RFOSC).				
MEDIO	<b>EL 4 ¿La organización tiene un Órgano de Gobierno activo (por ej. Junta Directiva, Consejo o equivalente)? (Por lo menos, se reúne dos veces al año.)</b>					
	Actas o minutas de las últimas dos sesiones del Órgano de Gobierno (por ej. Junta Directiva, Consejo o equivalente).	Acta protocolizada de la última sesión del Órgano de Gobierno (por ej. Junta Directiva, Consejo o equivalente) en el caso de que sea pertinente.				
MEDIO	<b>EL 5 ¿El Órgano de Gobierno aprueba los resultados de la auditoría externa y da seguimiento a los hallazgos y áreas prioritarias de mejora?</b>					
		Minutas de reunión del Órgano de Gobierno para dar seguimiento a los hallazgos y recomendaciones de la auditoría externa.				

MEDIO	<b>EL6 ¿El personal clave (dirección ejecutiva, área programática, área financiera, tesorero/a del Órgano de Gobierno) tiene conocimiento de los reglamentos y requisitos de USAID (USDOS u otra fuente de financiación según corresponda) relacionados con la implementación de contratos, subvenciones y gestión financiera?</b>			
	Minuta en la que se dan a conocer los requisitos del proyecto al personal clave.	Evidencia de la capacitación sobre los lineamientos de gestión de la subvención por parte del donante.		
MEDIO	<b>EL7 Si la organización tiene subvenciones/contratos, ¿se han tomado medidas para garantizar que los subcontratistas/contratistas comprendan y cumplan con los reglamentos del gobierno de Estados Unidos USG o del donante?</b>			
	Comunicación en la que se dan a conocer los requisitos del proyecto a subcontratistas o contratistas pertinentes.	Capacitación sobre los lineamientos de la gestión de la subvención/contrato por parte de la organización.		
ALTO	<b>EL8 En los últimos cinco años, ¿la organización y las/los directores o integrantes del Órgano de Gobierno no han tenido un juicio civil en su contra que indique una falta de integridad que afecte seria y directamente su responsabilidad actual?</b>			
	El juicio civil por comisión de fraude o delito penal, soborno, malversación, falsificación, destrucción de registros, robo, hacer declaraciones falsas, evasión de impuestos, recibir propiedad robada, hacer reclamos falsos, obstrucción de la justicia, o comisión de cualquier otro delito de esa naturaleza.			
MEDIO	<b>EL9 ¿El registro y estatus legal fiscal de la organización permite alguna exención del impuesto sobre la renta y/o otros impuestos y aranceles?</b>			
	Oficio de la Secretaría de Hacienda con la autorización a la organización como donataria y la declaración de la organización de que no han recibido un oficio de revocación de esa autorización. En caso de que la organización deba dispersar recursos a otras organizaciones como parte de su convenio con USAID, presentar autorización como donataria bajo el rubro de Apoyo Económico a Otras Donatarias.			
ALTO	<b>EL10 ¿El poder de la persona representante legal de la organización está vigente y es amplio y suficiente para llevar a cabo las actividades y entregar los documentos relacionados con el programa de USAID?</b>			
	Testimonio (documento) notarial donde conste el otorgamiento del poder del representante legal, con datos de inscripción en el Registro Público.			
ALTO	<b>EL11 ¿La organización está al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales?</b>			
	Constancia de situación fiscal y constancia reciente de opinión de cumplimiento por parte de la autoridad fiscal.			

	ALTO	<b>EL 12 ¿La organización cuenta con Código de Ética o de Conducta que aplica para el Órgano de Gobierno?</b>				
		Código de Ética o de Conducta del Órgano de Gobierno.	Constancia de recepción y de lectura del Código de Ética por parte del equipo operativo e integrantes del Órgano de Gobierno; carta de compromiso firmada por parte de las personas integrantes del Consejo/ Patronato/Asamblea.			
	ALTO	<b>EL 13 ¿La organización cuenta con una política para prevenir el conflicto de intereses por parte de las personas integrantes del Órgano del Gobierno?</b>				
		Política para prevenir el conflicto de intereses para integrantes del Órgano de Gobierno.	La política es incluida en un ejercicio de inducción a integrantes del Órgano de Gobierno, con el fin de asegurar que sea comprendida a cabalidad.			
	MEDIO	<b>SO 14 ¿La organización cuenta con aliados estratégicos que pueden contribuir para la implementación exitosa del proyecto?</b>				
		Política de transparencia que incluya lineamientos para hacer público el protocolo de manejo de información.	La política es incluida en un ejercicio de inducción a integrantes del Órgano de Gobierno, a fin de asegurar que sea comprendida a cabalidad.			
	MEDIO	<b>EL 15 ¿La organización tiene documentadas las políticas referentes a la integración y funcionamiento del Órgano de Gobierno?</b>				
		Estatutos, Manual de Gobernanza o equivalente.	Manual de Gobernanza actualizado, en el que se aclaran políticas y procedimientos de integración del Órgano de Gobierno; curso de inducción a las personas que integran el Órgano de Gobierno en el que se explican las políticas y procedimientos incluidos en dicho manual.			
	ALTO	<b>EL 16 ¿La organización cuenta con información sobre las personas que integran el Órgano de Gobierno?</b>				
		Información sobre las personas que integran el Órgano de Gobierno: RFC, currículo, participación en otros órganos de gobierno.	Además de la información, se cuenta con cartas compromiso o equivalentes en donde las personas que integran el Órgano de Gobierno se comprometen a cumplir con las políticas y procedimientos de la organización.			
	BAJO	<b>EL 17 ¿La organización cuenta con un mapeo de riesgos?</b>				
		Mapeo de riesgos posibles.	Matriz de riesgo en donde se evalúa la probabilidad de los riesgos posibles y se incluye un plan de acción por riesgo identificado.			
	BAJO	<b>EL 18 ¿La organización cuenta con planes ante situaciones de crisis?</b>				
		Plan ante situación de crisis.	Matriz de riesgo en donde se evalúa la probabilidad de los riesgos posibles y se incluye un plan de acción por riesgo identificado.			
	ALTO	<b>EL 19 ¿La organización cuenta con planes de sucesión de las personas directivas?</b>				
		Plan de sucesión de las personas directivas.	El plan de sucesión incluye posibles candidatos y procesos de inducción.			

ALTO	<b>EL20 ¿Se cuenta con contratos vigentes de todo el personal clave, de acuerdo con las leyes laborales, que reflejan sus sueldos, beneficios y prestaciones reales?</b>			
	Términos de los contratos vigentes de personal clave.			
MEDIO	<b>EL21 ¿La organización cuenta con un título de propiedad o contrato de renta vigente a nombre de la organización del inmueble donde están las oficinas?</b>			
	Datos del o de los domicilios y del propietario, y vigencia en caso de arrendamiento.			
MEDIO	<b>EL22 ¿La organización es propietaria de los activos (tangibles o intangibles) necesarios para su administración y operación?</b>			
	Declaración de la organización con la lista de principales activos y su uso.			
MEDIO	<b>EL23 ¿La organización tiene las licencias y los permisos requeridos para el uso de sistemas, procesos y software para su administración y operación?</b>			
	Declaración de la organización con lista de principales licencias y vigencia.			
MEDIO	<b>EL24 ¿La organización recibe de sus colaboradoras o colaboradores trabajo o servicios efectivamente realizados y cuenta con los contratos, pedidos y/o facturas correspondientes en términos de mercado?</b>			
	Declaración de la organización de la lista, tipo de relación y contrato con cada uno.			
ALTO	<b>EL25 ¿La organización cumple con sus obligaciones de identificación y presentación de avisos en materia de prevención de lavado de dinero de los donativos o ingresos sustanciales que recibe?</b>			
	Declaración de la organización de estar en cumplimiento con identificación y avisos de prevención de lavado de dinero (cuando se excedan los límites establecidos por la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita u otro marco regulatorio aplicable).			
MEDIO	<b>EL26 ¿El personal y colaboradores o colaboradoras de la organización cuentan con un seguro para casos de accidentes, enfermedades, etc., de acuerdo con la normatividad vigente?</b>			
	Afiliación al IMSS o equivalente para personal de base, o en su caso, datos de seguro privado e identificación de quienes no están cubiertos.			
MEDIO	<b>EL27 ¿La organización cuenta con protocolos de seguridad y toman las medidas adecuadas para mitigar los riesgos de peligro a sus personas colaboradoras, beneficiarias, terceros, sus bienes y el medio ambiente?</b>			
	Protocolo de seguridad y procesos institucionalizados de seguimiento. El personal que tiene mayor riesgo debería contar con un seguro (IMSS o equivalente).			

		<b>EL28 ¿La organización cuenta con los permisos, licencias y demás requisitos vigentes para llevar a cabo sus actividades?</b>			
	MEDIO	Declaración de la organización con lista de principales licencias o permisos que requiere y están vigentes (por ej., protección civil, sanitarios, profesionales, de instalaciones, etcétera).			

## ANEXO 2: PLANTILLA DE PLAN DE TRABAJO

PLAN DE TRABAJO DE FORTALECIMIENTO DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN NUPAS PARA (NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN)									
Nombre de la persona facilitadora:						Fecha de planeación:			
CRITERIO 1									
Tema	Subtema	# Pregunta	Puntual	Profundo	Responsables	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4*
CRITERIO 2									
Tema	Subtema	# Pregunta	Puntual	Profundo	Responsables	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4*
CRITERIO 3									
Tema	Subtema	# Pregunta	Puntual	Profundo	Responsables	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4*
CRITERIO 4									
Tema	Subtema	# Pregunta	Puntual	Profundo	Responsables	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4*
CRITERIO 5									
Tema	Subtema	# Pregunta	Puntual	Profundo	Responsables	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4*
CRITERIO 6									
Tema	Subtema	# Pregunta	Puntual	Profundo	Responsables	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4*

\*La división de tiempo puede ser por días, semanas o meses.

# ANEXO 3: RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS: MÓDULOS PARA EL FORTALECIMIENTO POR CRITERIO

## CRITERIO I: GESTIÓN FINANCIERA

TEMA/ SUBTEMA	# PREGUNTA	MÓDULOS PUNTUALES	MÓDULOS PROFUNDOS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
<b>I. BANCOS Y EFECTIVO</b>				
I.1 Cuentas bancarias apropiadas	GF1	Se deberá establecer un inciso en las políticas de las cuentas de banco de la organización. Contará con un expediente resguardado de la persona responsable del área administrativa y financiera con los documentos de las cuentas bancarias.	Establecer un inciso en las políticas de bancos que indique que, tras la apertura de una nueva cuenta, ésta debe integrarse al catálogo de cuentas contables. Establecer un inciso en la política de diseño de catálogo de cuenta sobre la apertura de una nueva cuenta de banco según sus características.	*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: conceptos básicos, catálogo de cuentas y políticas básicas de contabilidad, bancos.  *Manual Genérico de Finanzas: gestión del efectivo, responsabilidad, políticas y procedimientos, bancos, ciclo contable, catálogo de cuentas, registro de operaciones.
	GF2	En el Manual de Finanzas se deberá integrar una política que defina la integración de un listado de dispositivos de banca electrónica: documento que enliste el número de accesos a la banca electrónica con los que cuenta la organización, persona asignada para su manejo y configuración de permisos de cada uno de los accesos. Las chequeras y/o tokens deben estar guardados bajo llave.  Se deberá integrar entre los anexos del Manual de Finanzas el formato de carta de responsabilidades de uso y resguardo de chequera(s).		*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: políticas básicas de contabilidad, bancos.  *Manual Genérico de Finanzas: gestión del efectivo, responsabilidad, políticas y procedimientos, bancos.
	GF3	La organización deberá desarrollar una plantilla/carta responsiva para el uso, el resguardo, y la autorización del dispositivo y de cheques.	Integrar en el Manual de Finanzas una política de gestión de cheques que incluya en anexos los formatos de carta de responsabilidades de uso y resguardo de los dispositivos electrónicos de banco.	
	GF4	La organización deberá desarrollar la política de los cheques dentro del apartado de Bancos, en el Manual de Operaciones Administrativas y Financieras y/o Manual de Finanzas.	Se desarrollará la política en el Manual de Finanzas o su equivalente que contenga un apartado de Bancos y cheques, asignación de responsabilidades, procedimiento para la firma de éstos y donde se explicita el archivo y resguardo de las pólizas de cheques emitidos, así como un sistema de control.	*Paquete de Solución Gobernanza Institucional: Dirección Ejecutiva, facultades descritas en estatutos sociales, planeación y gestión financiera, y protocolo de transición.  *Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: políticas básicas de contabilidad, bancos.

GF5	<p>Se desarrollará la política especificando tener una cuenta bancaria única para un tipo de financiamiento sólo en el caso de ser un lineamiento imperante del donante, con una nota aclaratoria argumentando que la organización cuenta con controles adecuados (administrativos y contables) para utilizar las cuentas bancarias ya existentes. Esta política podrá incluirse en el apartado de Bancos o Ingresos dentro del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros y/o Manual de Finanzas.</p>	<p>Establecer en el Manual de Finanzas la política para la apertura de cuenta de banco específica para los fondos de cada fuente de financiamiento que lo solicite, que será operada de forma mancomunada y contará con firmas de autorización alternativas para manejo en los casos de ausencias.</p>	<p>*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las OSC: políticas básicas de contabilidad, bancos, desarrollo de temas sobre conceptos básicos, catálogo de cuentas, ingresos. (No se refiere a una cuenta de banco específica para fondos USAID, pero sí sobre los ingresos destinados a proyectos específicos y su restricción de uso de acuerdo con la causa para la cual fue designado.)</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: gestión del efectivo, responsabilidad, políticas y procedimientos, bancos (gestión de cuentas bancarias, designación de personal autorizado para su manejo), gestión del efectivo, responsabilidad, políticas y procedimientos, bancos (gestión de cuentas bancarias, designación de personal autorizado para su manejo).</p>
GF7	<p>Se deberá desarrollar la política dentro del Manual de Finanzas o su equivalente donde se explique que la organización tiene cuentas con atribuciones de generación de intereses y el destino de dichos recursos, así como la manera de reportarlo y registrarlos en la contabilidad.</p>	<p>Se tendrá que desarrollar un apartado de Bancos en el Manual de Finanzas, donde se definan los niveles de autorización para efectuar transferencias y/o pago con cheques. Deberá contemplar la asignación de responsabilidades, solicitudes y tiempos para efectuar pagos, o la emisión de cheques (especificar un punto para la recolección de firmas en caso de cuenta bancaria mancomunada). Esta información de los niveles de aprobación y hacer efectivos los pagos deberá contemplarse también en el Manual de Compras/Adquisiciones, estipulando claramente la información que se encuentra en el Manual de Finanzas; incluir la tabla de los niveles por los montos a pagar y el proceso de solicitud, realización y reporte.</p>	<p>*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las OSC: conceptos básicos, políticas básicas de contabilidad, bancos.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: gestión del efectivo, políticas y procedimientos, bancos.</p> <p>*Manual Genérico de Compras: solicitud de compras, adquisiciones o contrataciones, reglas generales y procedimiento, formato de autorización de compra o contratación, formato simple de pago.</p>

	GF8	<p>Definición de la política para el diseño de la estructura contable de la osc basada en las normas de información financiera locales, que responda a la dinámica operativa de la organización y contribuya a generar información financiera útil para el proceso de análisis y toma de decisiones.</p> <p>Integrar en el Manual de Finanzas, en la política de definición de la estructura del área de finanzas, un inciso que indique que, en medida de lo posible, es deseable que las funciones de operación de la banca electrónica y las de registro contable de egresos se asignen a personas distintas en la organización.</p>		<p>*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: postulados básicos de las NIF, estados financieros para entidades con propósitos no lucrativos (NIF B16), estructura del balance general.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: ciclo contable, marco concetual para las personas morales no lucrativas. *Manual Genérico de Finanzas: sección de responsabilidad para gestión del efectivo, gestión de los activos no circulantes, ciclo contable, administración financiera.</p> <p>*Paquete de Solución de Capital Humano: conceptos básicos, estructura y distribución de funciones de la organización, organigrama, descripciones y perfiles de puesto.</p>
	GF9	Plantilla o carta para solicitar cartas de confirmación de saldos en el ban-co.	Integrar en el manual de finanzas el modelo de carta de confirmación de saldos: modelo de escrito dirigido a las instituciones bancarias para confirmar los saldos de las cuentas bancarias de la organización.	
1.2 Conciliaciones bancarias	GF10	Integrar en el Manual de Finanzas una política de gestión de bancos con un inciso que establezca la conciliación bancaria mensual de las cuentas de la organización.		<p>*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: políticas básicas de contabilidad, bancos.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: gestión del efectivo, responsabilidad, políticas y procedimientos, bancos, formato 5.</p>
1.3 Políticas sobre operaciones en conciliación	GF11		Integrar en el Manual de Finanzas el formato y políticas de conciliaciones bancarias: modelo base para llevar a cabo la conciliación de cuentas bancarias entre el estado de cuenta que emite la institución financiera y el saldo en libros contables que permite el control de operaciones en tránsito al cierre del mes. La persona autorizada para realizar las transacciones de las salidas de dinero deberá ser distinta a la persona que hace o notifica el registro en contabilidad.	<p>*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: políticas básicas de contabilidad, bancos.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: gestión del efectivo, responsabilidad, políticas y procedimientos, bancos, formato 5.</p>

	GF12	En el apartado del Manual de Finanzas del ciclo/registro contable, en específico para las conciliaciones bancarias, se deberá ingresar un punto que explique la manera de aclarar situaciones inconcinas durante el periodo registrado y de los dos últimos meses, así como quiénes son responsables y quiénes autorizan.		<p>*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: políticas básicas de contabilidad, bancos.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: gestión del efectivo, responsabilidad, políticas y procedimientos, bancos, formato 5.</p>
1.4 Políticas de caja chica	GF13 GF14 GF15 GF16	Integrar en el Manual de Finanzas un inciso en la política de caja chica que establezca los arqueos sorpresivos como parte de los procesos de control de la aplicación de las políticas de manejo del fondo.	Integrar en el Manual de Finanzas el proceso de control de caja chica: determinar una política para el manejo de caja chica, que incluya el establecimiento de un valor límite adecuado a las necesidades de la organización (suficiente para que sea necesario sólo reponer una vez al mes). Asimismo, debe estipular que no están autorizados pagos con fondos de la caja chica que superen los \$2,000, además de criterios de gastos, de separación de funciones, de delegación de autoridad, políticas de reembolsos, de arqueos y formatos para solicitud de gastos.	<p>*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: políticas básicas de contabilidad, caja chica y ejemplos para manejar el concepto.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: gestión del efectivo, políticas y procedimientos, caja chica, Formato 3. Solicitud de reembolso a caja chica, Formato 4. Caja chica.</p> <p>*Manual Genérico de Compras: solicitud de compras, adquisiciones o contrataciones, reglas generales y procedimiento, formato de autorización de compra o contratación, formato simple de pago.</p>
	GF17			
<b>2. SISTEMA DE CONTABILIDAD</b>				
2.1 Validación del sistema apropiado para las normas	GF18	Se tendrá que desarrollar un apartado del ciclo contable dentro del Manual de Finanzas y/o de Procedimientos Administrativos y Financieros que establezcan los medios de registro, insumos, tiempos y responsables.		<p>*Paquete de Solución de Fortalecimiento Legal: marco legal de las osc, derecho fiscal.</p> <p>*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: desarrollo de temas sobre conceptos básicos, catálogo de cuentas, NIF.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: ciclo contable, catálogo de cuentas, política de registro de operaciones.</p>
	GF19		Integrar en el Manual de Finanzas una política que garantice que la organización valida periódicamente la actualización del sistema de contabilidad para garantizar que cumpla con la normativa fiscal vigente.	

2.2 Plan de cuentas, libro mayor y estados financieros	GF20	Integrar en el manual de finanzas una política que defina la integración de la estructura contable del plan de cuentas, libro mayor y estados financieros: plan de cuentas y guía contabilizadora que permita obtener información financiera fácil de analizar, diferenciada por proyecto y/o programa. Asimismo, el plan de cuentas debe estar vinculado con los códigos agrupadores que define el SAT (esto último sólo en el caso de México).		<p>*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: desarrollo de temas sobre conceptos básicos, catálogo de cuentas.</p> <p>*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las OSC, NIF.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: ciclo contable, catálogo de cuentas, política de registro de operaciones y preparación de estados financieros.</p>
	GF21		Integrar en el Manual de Finanzas una política que defina el ciclo contable de la organización: lineamientos que permiten que los registros contables sean consistentes y comparables, identificando responsables y medidas de control/autorización de éstos.	
	GF22		Integrar en el Manual de Finanzas una política que defina la emisión del estado de cambios en el patrimonio clasificado: documento que debe presentar los activos, bienes y recursos económicos clasificados por tipo de restricción (temporal, permanente o no restrictivo).	
<b>2.3 GESTIÓN DE REGISTROS FINANCIEROS</b>				
a. Guía contabilizadora o políticas de registro contable	GF23	Integrar en el Manual de Finanzas un inciso en la política de gestión contable que especifique la línea para crear y mantener actualizada la guía contabilizadora.		<p>*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: conceptos básicos, contabilidad general, catálogo de cuentas.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: ciclo contable, catálogo de cuentas, política de registro de operaciones</p>
b. Regularidad y consistencia en los registros	GF24	Integrar en el Manual de Finanzas un inciso en la política de ciclo contable que indique se deben conciliar los saldos de cuentas por pagar y cuentas por cobrar contra los controles administrativos de la organización.		*Manual Genérico de Finanzas: administración financiera, emisión y revisión de estados financieros.
	GF25	Integrar en el Manual de Finanzas un inciso en la política de ciclo contable que indique se deben conciliar los saldos de cuentas por pagar y cuentas por cobrar contra los controles administrativos de la organización.		

c. Archivo de la información financiera	GF26 GF27 GF28 GF29	Desarrollar archivo cronológico de manera física para la consulta de las operaciones económicas de la organización.	Integrar en el Manual de Finanzas un inciso en la política de ciclo contable que establezca la regularidad y consistencia en los registros: considerará una contabilidad específica por proyecto de subvención y determinará una política de contabilidad para el correcto registro de las transacciones y del cumplimiento de las obligaciones fiscales de la organización, incluyendo el proceso de pagos, autorización de pagos, firma de cheques, reembolsos, arqueos, formatos para solicitud de gastos, una clara segregación de funciones, frecuencia de actualizaciones, etc. Los criterios de registro contable deberán ser consistentes y, en caso de ser necesario, actualizarse al cierre del ejercicio fiscal acompañado de la justificación del cambio y con aprobación de la persona encargada de la contabilidad y/o finanzas de la organización.	*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: conceptos básicos, contabilidad general, catálogo de cuentas y políticas básicas de contabilidad.  *Manual Genérico de Finanzas: ciclo contable, catálogo de cuentas, política de registro de operaciones
	GF30	Elaborar una guía y/o listado (como anexo) de las características de las facturas o comprobantes de gastos.	Integración de un inciso en el proceso de auditoría interna que defina cada cuándo se valida la pertinencia y necesidad de actualización de la política.	*Manual Genérico de Finanzas: ciclo contable, catálogo de cuentas, principales cuentas contables (SAT).
d. Estados financieros con base en normas financieras provenientes del sistema contable	GF31	Integrar en el Manual de Finanzas, como anexos a la política de emisión de estados financieros, las plantillas modelo de estados financieros con base en las NIF: documento en Excel que permite personalizar los estados financieros con la imagen institucional de la organización, construir estados financieros no emitidos por el sistema contable, tal como el estado de cambios en el patrimonio e integrar notas a los mismos.		*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: el contenido de los estados financieros, Anexo 4. Formato de Balance General, Anexo 5. Estado de Actividades.  *Manual Genérico de Finanzas: ciclo contable, preparación de estados financieros, administración financiera, emisión y revisión de estados financieros, Anexo C. Calendario de obligaciones fiscales y legales para las osc.
	GF32	Integrar en el Manual de Finanzas la política y proceso para elaboración de estados financieros de la organización y por proyecto.		*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: el contenido de los estados financieros.  *Manual Genérico de Finanzas: ciclo contable, preparación de estados financieros: administración financiera, emisión y revisión de estados financieros, Anexo C. Calendario de obligaciones fiscales y legales para las osc.

	GF33	Integrar en el Manual de Finanzas, como parte de los anexos, una plantilla en Excel para registrar el tipo de cambio de los fondos recibidos (ingresos) y los gastos (egresos).	Integrar en el Manual de Finanzas un inciso en el proceso de auditoría interna que defina cada cuándo se valida la pertinencia y necesidad de actualización de la política.	*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: catálogo de cuentas.  *Manual Genérico de Finanzas: Anexo B, catálogo de cuentas, gastos financieros, pérdida cambiaria (701.01).
	GF34	Integrar en el Manual de Finanzas, en la política de presentación de la información financiera, un inciso que indique se deban explicar con notas, en los estados financieros y la balanza de comprobación, las discrepancias entre los libros contables y los estados de cuenta bancarios.		*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: estado de actividades (resultados), importancia de los estados financieros, contenido de los estados financieros, características cualitativas de los estados financieros, fundamentos legales, obligaciones y calendario fiscal para IAP, se menciona balanza de comprobación.  *Manual Genérico de Finanzas: administración financiera, responsabilidad, políticas y procedimientos, emisión y revisión de estados financieros, Anexo C. Calendario de obligaciones fiscales y legales para las IAP (se menciona balanza de comprobación).

#### 2.4 CICLO Y ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN FINANCIERA

a. Identificación de involucrados en la gestión financiera dentro del organigrama	GF35	Integrar en el Manual de Finanzas el organigrama y perfiles con la descripción de puesto del área de gestión financiera: representación visual de la forma de comunicarse y tomar decisiones sobre la gestión financiera de la organización, así como documentos con los deseables de experiencia, formación académica y funciones de las personas involucradas en la gestión financiera.		* Paquete de Solución de Recursos Humanos: conceptos, estructura y distribución de funciones de la organización, organigrama, descripciones y perfiles de puesto.
b. Segregación de funciones y perfiles (pagos por separación de funciones)	GF36		Incluir en el Manual de Finanzas un inciso en la política de gestión de cuentas por pagar que diga que si la carga de operaciones económicas lo amerita, será importante separar las funciones de cuentas por pagar del resto.	* Paquete de Solución de Recursos Humanos: conceptos, estructura y distribución de funciones de la organización, organigrama, descripciones y perfiles de puesto.
	GF37		Se desarrollará en el Manual de Compras el procedimiento de las adquisiciones (solicitud, autorización, contratación, archivo) y se tendrá que identificar la intervención de la persona encargada de la contabilidad para realizar el registro en el sistema.	

	GF38	Integrar en el Manual de Finanzas que, en medida de lo posible, el volumen de las operaciones de la organización, los ingresos y los gastos deberán ser registrados en contabilidad por personas distintas. Quien opera la cuenta debe ser la persona encargada del registro contable.		<p>* Paquete de Solución de Recursos Humanos: conceptos, estructura y distribución de funciones de la organización, organigrama, descripciones y perfiles de puesto.</p> <p>*Manual Genérico de Capital Humano: anexos, descripciones de puesto.</p>
	GF39		Integrar en el Manual de Finanzas un inciso en la estructura del área de finanzas que indique que deben hacerse evaluaciones de desempeño periódicas basadas en los perfiles y descripciones de puestos.	<p>* Paquete de Solución de Recursos Humanos: carta descriptiva evaluación de desempeño, KPI y retroalimentación.</p> <p>*Manual Genérico de Capital Humano: políticas del capital humano y procedimientos, evaluación de desempeño.</p>

### 3. PRESUPUESTOS

3.1 Elaboración de presupuestos	GF40	Integrar en el Manual de Finanzas un inciso en la política de gestión financiera que establezca la elaboración anual del presupuesto.	Trabajar en un apartado del Manual de Operaciones Administrativas y Financieras la posición o posiciones responsables de elaborar presupuestos, momentos, revisiones y autorizaciones.	<p>*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: desarrollo de temas sobre conceptos básicos, el presupuesto en la administración financiera, presupuesto, integración y participantes, pasos para elaborar un presupuesto para una osc; control presupuestal, ciclo presupuestario, importancia del presupuesto, ventajas del presupuesto, anexo (nivel básico) formato de presupuesto, anexo (nivel avanzado) formato para la práctica en la elaboración de un presupuesto.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: administración financiera, control presupuestal, Formato 8. Plantilla de presupuestos.</p>
------------------------------------	------	---	--	--

3.2 Control presupuestal	GF41	Integrar en la política de gestión financiera y contable, en el apartado sobre los formatos y estructura contable, un inciso que especifique que se deberá clasificar la información de operaciones económicas por proyecto/ financiamiento y rubro presupuestal.	Integrar en el Manual de Finanzas una política de presupuestos: lineamientos que regulan la elaboración, gestión y análisis de varianzas de los presupuestos. Estos lineamientos deberán incluir, al menos, la generación de un presupuesto anual institucional. Asimismo, deberán enlistar quiénes deben ser parte del equipo que define el presupuesto institucional. Entre los perfiles se deben encontrar el o la contadora, el director o directora de finanzas, el o la directora general, un representante del equipo operativo (director o directora/ coordinador o coordinadora de programas). La integración del equipo debe ser aprobada por el Órgano de Gobierno.	*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: desarrollo de temas sobre conceptos básicos, el presupuesto en la administración financiera, presupuesto, integración y participantes, pasos para elaborar un presupuesto para una osc, control presupuestal, ciclo presupuestario, importancia del presupuesto, ventajas del presupuesto, anexo (nivel básico) formato de presupuesto, anexo (nivel avanzado) formato para la práctica en la elaboración de un presupuesto.  *Manual Genérico de Finanzas: administración financiera, control presupuestal, Formato 8. Plantilla de presupuestos.
	GF42	Integrar en las políticas de control presupuestal un inciso de cómo proceder si un gasto no está previamente aprobado en el presupuesto: ¿Quién lo puede aprobar? ¿Montos máximos? ¿De dónde se cubre si no es de un financiamiento etiquetado? ¿Se puede solicitar al financiador una reasignación de presupuesto?		*Paquete de Solución Estrategias Financieras en la OSC: desarrollo de temas sobre conceptos básicos, control presupuestal.  *Manual Genérico de Finanzas: administración financiera, control presupuestal.
3.3 Análisis de varianzas	GF43		Integrar en el Manual de Finanzas el proceso para la gestión del presupuesto, que compare el análisis periódico del gasto de presupuesto contra los gastos reales. Esta revisión se deberá hacer de forma periódica (mensual, bimestral o trimestral) y durante esta revisión se debe permitir hacer ajustes de forma justificada para lograr los objetivos planteados. El proceso determinará las modificaciones presupuestales, ya sea incrementos, reducciones, delegaciones de autoridad para la toma de decisiones en las modificaciones presupuestales, entre otros. Estas modificaciones deben respetar su tipo de restricción de uso, y considerar que, en el caso de recursos etiquetados, es necesario solicitar autorización al financiador.	*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: desarrollo de temas sobre conceptos básicos, control presupuestal, ciclo presupuestario, anexo (nivel básico) formato de presupuesto; anexo (nivel avanzado) formato para la práctica en la elaboración de un presupuesto.  *Manual Genérico de Finanzas: administración financiera, control presupuestal, Formato 8. Plantilla de presupuestos.
	GF44	Integrar en el manual de finanzas plantillas de control presupuestal y análisis de varianzas: documento base en Excel para el control de ejecución del presupuesto y análisis de diferencias.	La organización integra en sus procesos de control financiero y contable un <i>software</i> (por ejemplo, Salesforce, COI, Quickbooks, SAP, Oracle, etc.).	

4. COSTOS

<p>4.1 Permitidos y no permitidos</p>	<p>GF45</p>	<p>Integrar un inciso en la política de compras sobre los costos permitidos y no permitidos, y la importancia de validarlos en cada compra.</p>	<p>Integrar en el Manual de Finanzas una política de costos permitidos y no permitidos: identificar, en la política de adquisiciones, los costos permisibles y no permisibles para la organización. La política deberá incluir lineamientos para autorización de gastos no permisibles y sus responsables. Los costos no permisibles deben incluirse desde la planeación de presupuestos etiquetados como “cofinanciamiento”. Asimismo, se deben identificar las fuentes de recursos no etiquetados para cubrirlos (provenientes de otros programas o actividades de recaudación de los proyectos). Finalmente, la política debe promover la integración de una actividad de recaudación (venta de bienes o servicios) relacionados con el proyecto, con el fin de generar recursos no etiquetados.</p>	<p>*Manual Genérico Compras: políticas y procedimientos, adquisiciones permisibles y no permisibles.</p>
<p>4.2 Directos e indirectos</p>	<p>GF46</p>		<p>Integrar en el Manual de Finanzas una política de costos: lineamientos que regulan la identificación de costos de manera ordenada y sistemática, definiendo las responsabilidades y niveles de autorización. Deberá enlistar los criterios para asignar costos indirectos correspondientes a un proyecto o programa. Estos costos indirectos normalmente son operativos y están relacionados con el desarrollo de proyectos y costos administrativos. Asimismo, deberá considerar los procesos y origen de financiamiento de gastos, que puedan ser necesarios para la organización, pero que no son identificables con un programa o proyecto específico.</p>	<p>*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: postulados básicos, normas de información financiera, asociación de costos y gastos de ingresos.  *Manual Genérico Compras: políticas y procedimientos, adquisiciones permisibles y no permisibles.</p>
	<p>GF47</p>	<p>La organización cuenta con los formatos de orden de compra o adquisiciones que son aprobados. Hay dos perfiles de personas involucradas en su revisión y aprobación.</p>	<p>Integrar un inciso en la política de compras que mencione de manera explícita que una compra requiere de la validación de una persona distinta a la que ejecuta la compra.</p>	<p>*Manual Genérico de Compras: Solicitud de Compra, adquisición o contratación, reglas generales, procedimiento, Tabla 1. Niveles de autorización, Formato 1. Solicitud de compra, adquisición o contratación.</p>

	GF48		<p>Integrar en la política de compras el método usado para la determinación de la tasa de costos indirectos: documento que describe métodos para el cálculo de la tasa de costos indirectos por línea presupuestal. Una referencia es el CFR 200.414 que proporciona los códigos y lineamientos oficiales sobre el uso de fondos del gobierno de Estados Unidos. Otra referencia será las políticas y los estatutos de la organización que definen los límites de costos directos e indirectos. Otro método para calcular los costos indirectos es el denominado Método Simplificado de Imputación que se logra identificando los costos directos e indirectos globales y vigentes de la organización, para posteriormente dividir los costos indirectos por partes iguales entre las distintas líneas presupuestales (si aplica) y deberá estar validado por un despacho externo o por el contador y la Dirección General de la organización.</p>	
--	------	--	--	--

**5. FUENTES DE FINANCIACIÓN**

5.1 Reportes a las financadoras	GF49	Plantilla de integración de estructura de financiamiento: documento en Excel que permite identificar las fuentes actuales de financiamiento y sus principales características.		<p>*Paquete de Solución Movilización y Generación de Recursos: estrategias de diversificación de fuentes de financiamiento.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: gestión de los activos no circulantes, políticas y procedimientos.</p>
---------------------------------------	------	--	--	---

5.2 Control y toma de decisiones sobre los financiamientos en ejecución	GF50		<p>Política de fuentes de financiamiento: lineamientos que regulan la integración de fuentes de financiamiento de manera ordenada y sistemática, definiendo responsabilidades y niveles de autorización. Deberá incluir un documento actualizable, enfocado en imágenes más que texto y que resuma: a) fuentes de financiamiento abiertas, cerradas y en proceso de adquisición; b) temporalidad, con énfasis en diferenciar las que sean ejecutables en menos o más de un año; c) marcar si alguna fuente de financiamiento representa más de 30% del presupuesto anual; d) diferenciar aquellas que son donación de otro tipo de fuentes de financiación, y e) de manera general, describir estrategias para garantizar la sustentabilidad de la operación una vez que la ejecución del financiamiento más fuerte termine.</p>	<p>*Paquete de Solución Movilización y Generación de Recursos: estrategias de diversificación de fuentes de financiamiento.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: gestión de los activos no circulantes, políticas y procedimientos.</p>
--	------	--	--	---

**6. INFORMES FINANCIEROS**

6.1 Generación de informes financieros	GF51	<p>Plantilla de informe financiero: documento base en Excel con los informes financieros básicos de uso de la organización, diferentes a los estados financieros, que responden a necesidades de grupos de interés específicos para la toma de decisiones o evaluación de la organización.</p>		<p>*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: desarrollo de temas sobre conceptos básicos, contabilidad financiera, características de la información financiera.</p> <p>*Paquete de Solución Gobernanza Institucional: producción y entrega de informes anuales que puedan ser distribuidos y publicados anualmente.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: Anexo C. Calendario de obligaciones fiscales y legales para las osc, administración financiera, políticas y procedimientos, emisión y revisión de estados financieros.</p>
---	------	--	--	---

6.2 Consolidación de las fuentes de financiamiento en los informes financieros	GF52		Política de informes financieros: lineamientos que regulan la integración de informes financieros de manera ordenada, visual y sistemática, definiendo responsabilidades y niveles de autorización. Esto deberá incluir otro tipo de informes financieros que no son los Estados Financieros y que tienen una función específica de reportar a distintos actores interesados (donatarias y donatarios, miembros del Consejo, beneficiarias y beneficiarios, instituciones financiadoras). El formato de presentación deberá ser intuitivo, fácil de comprender y de difundir, sin necesidad de mayor explicación.	*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: desarrollo de temas sobre conceptos básicos, contabilidad financiera, características de la información financiera.  *Paquete de Solución Gobernanza Institucional: producción y entrega de informes anuales que puedan ser distribuidos y publicados anualmente.  *Manual Genérico de Finanzas: Anexo C. Calendario de obligaciones fiscales y legales para las osc, administración financiera, políticas y procedimientos, emisión y revisión de estados financieros.
6.3 Integración de resultados de auditoría en los informes financieros	GF53		Inciso en la política de elaboración de informes financieros que indique la forma en que se debe integrar la información de auditoría.	*Manual Genérico de Finanzas: administración financiera, políticas, emisión y revisión de estados financieros.
	GF54	Inciso en la política de integración de informes financieros que indique el procedimiento a seguir para la re-expresión de informes financieros a una moneda distinta a la local.		

**7. AUDITORÍA Y REVISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

7.1 Auditoría de financiamientos de USAID, financiadores de Estados Unidos u otras fuentes de financiamiento.	GF55		Política de auditoría: lineamientos que regulan la evaluación de la información financiera de la organización de manera ordenada y sistemática para emitir una opinión sobre la calidad de ésta y permitir hacer una evaluación de riesgos en la gestión financiera de la entidad. Esta política deberá incluir la importancia y la utilidad de una auditoría externa para la organización. Adicionalmente, deberá enlistar los criterios de selección de futuros auditores. El mismo documento debe recomendar una auditoría interna trimestral que prepara la información para la auditoría externa anual.	*Paquete de Solución Fortalecimiento Legal: Due Diligence (auditoría legal), cumplimiento fiscal.  *Manual Genérico de Finanzas: administración financiera, políticas y procedimientos, emisión y revisión de estados financieros.
--	------	--	--	--

GF56	Integrar política que defina el proceso de selección y rotación de firma de auditores, así como las fechas para llevar a cabo la auditoría.		<p>*Paquete de Solución Fortalecimiento Legal: <i>Due Diligence</i> (auditoría legal), cumplimiento fiscal.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: administración financiera, políticas y procedimientos, emisión y revisión de estados financieros.</p>
GF57		Política de revisión de estados financieros: lineamientos que regulan la revisión de estados financieros, definiendo periodicidad, puntos clave y bases institucionales para la toma de decisiones sobre las revisiones.	
GF58	Establecer un inciso en la política de auditoría que establezca quiénes deben dialogar y decidir sobre la integración o no de recomendaciones de auditoría. En su caso, el periodo y los designados para la implementación de los cambios derivados de las salvedades de una auditoría.		*Manual Genérico de Finanzas: administración financiera, políticas y procedimientos, emisión y revisión de estados financieros.
GF59	La organización considerará en su planeación presupuestal anual el costo por servicios de auditoría, tomando como base costos previos de propuestas y contrato por los mismos servicios, además de solicitar nuevas cotizaciones para determinar el valor dentro de la proyección presupuestal, asignación de fuente de financiamiento y tiempo de realización.		

## CRITERIO 2: SISTEMA DE ADQUISICIONES

TEMA/ SUBTEMA	# PREGUNTA	MÓDULOS PUNTUALES	MÓDULOS PROFUNDOS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
<b>I. POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y PRÁCTICAS DE ADQUISICIONES</b>				
I.1 Manual de compras	SA1	Desarrollar el proceso de compras de la organización en el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros con la finalidad de documentar de manera estructurada las operaciones y gestión llevada actualmente e introducir formatos administrativos que refuercen la evidencia en el procedimiento. Las políticas deberán tener claridad respecto de la separación de funciones (solicitantes, autorizadores), así como niveles de aprobación de las compras acorde a la estructura organizacional. Se deberán introducir bases para un concurso competitivo y transparente de la selección.	Desarrollar un Manual de Compras o dentro del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros incluir un apartado para las compras, adquisiciones y contrataciones en la organización. Establecer una estructura, por ejemplo: políticas de las compras, Código de Ética, conflicto de interés, razonabilidad en las compras y un sistema de competencia transparente. Deberá definir la separación de responsabilidades, niveles de autorización, compras o adquisiciones permitidas o no. Establecer formatos administrativos de solicitud de compra, aprobación, órdenes de compra y de pago. Establecer periodos de pagos y documentación requerida para realizar las compras, adquisiciones y contrataciones. Definir actividades posteriores a las compras, adquisiciones y contrataciones para el registro contable y financiero. Incluir una hoja de reconocimiento del manual donde el equipo de trabajo firme de conocimiento.	*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: contabilidad general y catálogo de cuentas (registro de gastos).  *Manual Genérico de Compras: políticas y procedimientos. Formatos: solicitud de compra, comparativo de cotizaciones, términos de referencia, formato simple de pago, tabla de los niveles de autorización y características de las compras/adquisiciones, formato de autorización de compra o contratación.
	SA2	Establecer en el Manual de Compras o Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros las posiciones que participan en el sistema de adquisiciones y aquellas que tienen la facultad de autorizar. Se deberán integrar formatos administrativos para solicitar una compra/adquisición o contratación, términos de referencia, formatos de pago, órdenes de compra con campos para ingresar el nombre de la persona que solicita, revisa y aprueba.	Integrar en el Manual de Compras o Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, a manera de anexo, el organigrama de la institución para la identificación de las posiciones que intervienen en el proceso de las compras. Desarrollar la política donde se mencionan las posiciones que participan en las adquisiciones (solicitud, cotizaciones, contrataciones, pagos y registros contables/ financieros), así como aquellas que tienen la facultad de autorizarlas. También se deberá establecer que los formatos administrativos deberán contar con firmas para proceder a las compras.	*Manual Genérico de Compras: políticas y procedimientos. Formatos: solicitud de compra, comparativo de cotizaciones, términos de referencia, formato simple de pago, tabla de los niveles de autorización y características de las compras/adquisiciones, formato de autorización de compra o contratación.  *Paquete de Solución de Recursos Humanos: conceptos, estructura y distribución de funciones de la organización, organigrama, descripciones y perfiles de puesto.  *Manual Genérico de Capital Humano: Anexos, descripciones de puesto

<p>1.2 Políticas de gastos permisibles y no permisibles</p>	<p>SA3</p>	<p>Se deberá incluir en el Manual de Compras o en el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, a manera de anexo (del apartado de Compras), el listado de los gastos NO permisibles y socializar al equipo de trabajo por medio de un correo electrónico que envíe el área de administración y finanzas, o en una reunión mensual de todo el equipo, o en una capacitación específica de socialización de los procedimientos administrativos y financieros y de sus actualizaciones.</p>	<p>Se deberá incluir en el Manual de Compras o, en su caso, en el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, en la política de las compras, adquisiciones o contrataciones, las características que la organización establece para determinar los gastos NO permisibles, fundamentar dichas características y elaborar un cuadro o lista de todos los tipos de gastos no permisibles. Deberá socializarse al equipo de trabajo por medio de un correo electrónico que envíe el área de administración y finanzas, o en una reunión mensual de todo el equipo, o en una capacitación específica de socialización de los procedimientos administrativos y financieros y de sus actualizaciones.</p>	<p>*Manual Genérico de compras: políticas y procedimientos, adquisiciones permisibles y no permisibles.</p>
<p>1.3 Código de Ética</p>	<p>SA4</p>	<p>Se deberá desarrollar el Código de Ética en la organización y deberá ser socializado a toda la comunidad. Se establecerán en él todas las prácticas éticas en todos sus niveles y funciones. Se deberá incluir, dentro del Código de Ética, un inciso específico sobre las compras, adquisiciones y contrataciones.</p>	<p>Establecer como parte del Manual de Compras el Código de Ética que describa claramente cuándo es aplicable durante el sistema de adquisiciones y también mencione las sanciones en caso de violar algún punto. Se deberán incorporar los mecanismos de vigilancia y de manera específica aquellos casos donde aplica o no la violación. Deberá definir un Comité de Ética integrado por miembros de la organización, se establecerán los periodos de renovación de las personas que lo integran y de las revisiones periódicas al código.</p>	<p>*Manual Genérico de Capital Humano: Código de Ética y Conducta.</p> <p>*Manual Genérico de Compras: políticas y procedimientos, Código de Ética.</p> <p>* Paquete de Solución de Recursos Humanos: documentos básicos de capital humano, Código de Ética y Conducta.</p>

1.4 Conflicto de interés	SA5		Se deberá formular una política establecida en el Manual de Compras o en el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, que defina claramente las situaciones en las que puede interpretarse una percepción de conflicto de interés o un conflicto de interés, y que se describan las consecuencias en caso de identificar prácticas de este tipo. Se asignará una persona que vigile estos asuntos. Para complementar el alcance de esta política, se deberá incluir una cláusula en los contratos o convenios que describa el conflicto de interés y las repercusiones legales, como rescisión u otra disposición. Se deberá elaborar un formato de declaración que deberá ser firmado por ambas partes (proveedor/ consultor y organización).	*Manual Genérico de Capital Humano: Reglamento de Trabajo y políticas de conflicto de interés.  *Manual Genérico de Compras: políticas y procedimientos, conflicto de interés  * Paquete de Solución de Recursos Humanos: documentos básicos del área de capital humano, Código de Ética y Conducta, conflicto de interés.  *Paquete de Solución Gobernanza: cultura y dinámica del Órgano de Gobierno, apoyo en la planificación financiera efectiva y rendición de cuentas, conflicto de interés.
1.5 Tabla de autorizaciones para las compras y adquisiciones	SA6	En el Manual de Compras se deberán establecer claramente las posiciones que intervienen en el procedimiento de adquisiciones, e identificar cuáles son los niveles de aprobación para compras en la organización. Asimismo, debe destacar los mecanismos de efectivo de caja chica o de aquellos donde el área administrativa y financiera no tiene capacidad de aprobarlos por los valores que representa, por lo tanto, requerirá de la aprobación por instancias de mayor jerarquía. Deberá ser documentado el proceso con formatos de solicitud y aprobación, donde las personas que participaron firmen y reconozcan la elaboración, revisión y aprobación.		*Manual Genérico de Compras: solicitud de compra, adquisición o contratación, niveles de autorización, formato de autorización de compra o contratación.
<b>2. CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>				
2.1 Procesos de adquisiciones, incluye formato de solicitud de adquisiciones, orden de compra, niveles de autorización	SA7		Se deberán desarrollar apartados individuales de caja chica y de compras dentro del Manual de Compras o en el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros. Se deberán distinguir las reglas y políticas aplicables para cada uno, así como responsables y autorizaciones. Se integrarán formatos administrativos aplicables para cada caso y los respectivos comprobantes que soportan cada operación. Se establecerá el valor económico para determinar una compra fuera del recurso de caja chica. Ejemplo: No se realizarán compras mayores de 2,000 MXN con el Fondo de Caja Chica.	*Manual Genérico de Compras: políticas y procedimientos  *Manual Genérico de Finanzas: gestión del efectivo, políticas y procedimientos, caja chica.  *Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: políticas básicas de contabilidad, caja chica.

	SA8	La organización deberá desarrollar los formatos y un flujo de proceso para las compras y adquisiciones.	Se establecerá el procedimiento completo de las compras en un manual específico o un apartado dentro del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros. Se deberán definir las reglas y las políticas para el sistema de adquisiciones y los controles internos con formatos administrativos: formato de solicitud de compra/adquisición, términos de referencia, órdenes de compra, tabla con los niveles de autorización, periodos de pagos, documentación requerida para la realización de una compra, Acta de Selección. Asimismo, se debe identificar claramente el centro de costos/fuente de financiamiento de dónde sale el pago, así como la línea presupuestal. Se establecerán los siguientes pasos para el registro en informes financieros y en la contabilidad. Todos los formatos deberán contar con fecha y firmas de quien elabora, revisa y autoriza la compra.	*Manual Genérico de Compras: políticas y procedimientos; Formatos: solicitud de compra, comparativo de cotizaciones, términos de referencia, formato simple de pago, órdenes de compra, niveles de autorización, formato de autorización de compra o contratación.  *Manual Genérico de Finanzas: gestión de los activos no circulantes, políticas y procedimientos (adquisiciones de activo físico), Formato 6. Orden de compra.
2.2 Documentos administrativos requeridos para las adquisiciones y compras en la organización	SA9	Se definirá en la política dentro del Manual de Compras de los documentos requeridos para las adquisiciones. Se podrá establecer un número requerido de documentos según el nivel por valor de la compra, entre los que pueden estar: cotización, cédula de identificación fiscal, comprobante de domicilio (domicilio fiscal en el caso de persona moral), datos bancarios, Identificación oficial (INE/IFE/pasaporte vigente personas físicas y los mismos para el representante legal en caso de persona moral), Acta Constitutiva y poderes notariales de representante legal en caso de persona moral. Deberán acompañarse de los formatos administrativos utilizados por la organización en el sistema de adquisiciones.		*Manual Genérico de Compras: políticas y procedimientos. Formatos: solicitud de compra, comparativo de cotizaciones, términos de referencia, formato simple de pago, órdenes de compra, niveles de autorización, formato de autorización de compra o contratación.  *Manual Genérico de Finanzas: gestión de los activos no circulantes, políticas y procedimientos (adquisiciones de activo físico), Formato 6. Orden de compra.
2.3 Periodo de pagos	SA10	Se establecerá claramente en el Manual de Compras o en el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros un apartado que defina los momentos, fechas o periodos cuando se realizarán los pagos en la organización. Se deberá incluir las posiciones responsables de aplicarlos, así como los requisitos para poder realizarlos.		*Manual Genérico de Finanzas: gestión del efectivo, políticas y procedimientos, periodo de pagos.  *Manual Genérico de Compras: políticas y procedimientos, periodo de pagos.

2.4 Registro presupuestal y contable de las compras	SA11		Se deberán diseñar los formatos administrativos que permitan tener un campo para identificar el centro de costos (presupuesto o fuente de financiamiento), la categoría y línea presupuestal para que el registro en contabilidad y reportes financieros sea más ágil. Además, el área administrativa y financiera deberá tener una herramienta de control, donde lleva un seguimiento actualizado del tipo de compras, valores y asignación presupuestal/ contable.	*Paquete de solución Estrategias Financieras en las osc: catálogo de cuentas, clasificación de operaciones.  *Manual Genérico de Finanzas: catálogo de cuentas, política, gestión del efectivo, políticas y procedimientos.
	SA12		Deberán diseñarse formatos administrativos para el sistema de adquisiciones que permitan llenar campos para introducir los Centros de Costos (mismo que está en el sistema contable que hace referencia al proyecto/financiado), categoría presupuestal que puede ser un nivel más dentro del sistema contable (si lo permite) y un campo para indicar la línea presupuestal (para efectos tanto de registro contable como de reporte financiero) e incluir un campo para colocar folio fiscal/número de factura o comprobante. Se deberá proporcionar a la persona encargada de la contabilidad todos los formatos administrativos y comprobantes.	*Paquete de solución Estrategias Financieras en las osc: catálogo de cuentas, clasificación de operaciones.  *Manual Genérico de Finanzas: catálogo de cuentas, política.
2.5 Activo fijo e inventarios	SA13		Se integrará en el Manual de Finanzas o aquel que incorpore la información respecto de la contabilidad en la organización, un apartado específico para el activo fijo y de los inventarios. En él se explicará qué es un activo fijo y se establecerá la diferencia con un inventario. Además, se detallarán las características de cuándo será registrado en la contabilidad de la organización como tal, puede ser con la asignación de un valor monetario o explicándolo bajo la normatividad de las NIIF. Deberá llevarse de la misma manera para todos los proyectos.	*Paquete de solución Estrategias Financieras en las osc: fundamentos legales, fundamentos fiscales, catálogo de cuentas, activo no circulante  *Manual Genérico de Finanzas: ciclo contable, marco conceptual para las personas morales no lucrativas, gestión de los activos no circulantes, políticas y procedimientos, Formato 6. Asignación de activo fijo, Formato 7. Activo fijo.

	SA14		Se establece el proceso en el apartado del ciclo contable del Manual de Finanzas o en el Manual de Compras, en un apartado específico de los inventarios. Deberá asignarse a una persona responsable de realizar el inventario en la organización, quien manejará la herramienta de control: deberá incluir la información tanto de la compra como el folio o factura, valor monetario por el cual fue adquirido, ubicación física, estimación de la vida útil, financiador; proyecto, línea presupuestal, departamento responsable y código contable. Se alimenta de manera periódica cada seis meses o de manera anual antes de cerrar el ejercicio fiscal vigente. Se recomienda etiquetar los bienes ingresados en los inventarios, sobre todo si existe una solicitud específica del donante o financiador por llevar el registro.	<p>*Paquete de Solución Estrategias Financieras en las osc: activo, inventario.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: gestión de los activos no circulantes, políticas y procedimientos (adquisición de activos físicos e identificación de inventario).</p>
	SA15	Se establecerá la política, dentro del Manual de Finanzas o en el de Compras, en el apartado de inventarios, que explicite la manera de realizar el proceso de inventarios, diseñar la herramienta a utilizar y definir cada uno de los elementos que solicita el archivo. Se designará a una persona responsable (preferentemente del área administrativa y financiera o quien colabora en las adquisiciones y tenga fácil acceso a la información que la herramienta pide) y/o del apoyo de el o la contadora de la organización. Se deberán especificar los periodos de cuándo se llevarán a cabo los trabajos de inventario.		<p>*Paquete de solución Estrategias Financieras en las osc: catálogo de cuentas, activo no circulante.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: gestión de los activos no circulantes, políticas y procedimientos.</p>
2.6 Resguardo de archivo de las adquisiciones	SA16	Se deberá establecer un punto dentro del procedimiento de las compras/ adquisiciones sobre la manera de resguardar la información. Como buena práctica de respaldos, si dentro de la organización se establecen practicas amigables con el medio ambiente, entonces sólo tener archivo digital. El archivo deberá tener un orden y una estructura en cuanto a los documentos. Puede establecerse en el manual un cuadro con las características que debe tener este archivo.		Manual Genérico de Compras: periodo de pagos, procedimiento. "La documentación de los pagos deberá resguardarse en su totalidad de manera digital, de manera mensual y por proyecto o centro de costos."

3. ADQUISICIONES Y SUBVENCIONES

<p>3.1 Política de subvenciones</p>	<p>SA17</p>		<p>Se deberá realizar un estudio y revisión del objeto social de la organización, así como las autorizaciones que otorga el SAT para: 1) Contar con la autorización del SAT para otorgar recursos a otras organizaciones, que deberán estar alineadas al objeto social de la organización otorgante. Sugerencia: incorporar dicho requerimiento a los estatutos y notarizarlos. 2) La organización que otorga recursos deberá contar con un apartado de las subvenciones en su Manual de Finanzas o en su caso contar con un manual específico para las subvenciones; en él deberá estructurar desde las políticas, cómo se otorgará una subvención, indicar los mecanismos de participación, bases, criterios a evaluar, unidades responsables del proceso de recepción, evaluación y selección. Se establecen plantillas de informes y formatos administrativos que soporten la gestión de las subvenciones.</p>	<p>*Paquete de Solución Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones: Etapa 4. Implementación y seguimiento.</p>
	<p>SA18</p>		<p>Se deberán integrar en el Manual de Subvenciones las reglas aplicadas para el pago a las organizaciones subvencionadas. Se establecerán claramente los requerimientos para aplicación de pagos anticipados o por reembolso, y deberá especificar que será acorde al convenio macro que se tenga con el donante. Asimismo, se deberán indicar cuáles serán los requisitos en términos de informes, documentos administrativos y comprobación (rendición) que deberán proveer las organizaciones subvencionadas para ser aprobado y efectivo el pago.</p>	<p>*Paquete de Solución Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones: Etapa 4. Implementación y seguimiento, notificación de aprobación de subvenciones a organizaciones, convenio.</p>

	SA19		<p>Se deberán desarrollar plantillas de los informes, así como los anexos que acompañan a cada uno (programático y financiero), y si son trimestrales, mensuales, anuales y/o finales. Estas plantillas y sus anexos deberán explicarse en el Manual de Subvenciones, así como las políticas de su llenado. Se incluirá en las cláusulas del convenio toda la información referente a la presentación de informes de manera clara. Nota: las plantillas de informes pueden ser proporcionados por el financiador y, en caso de no tenerlos, la organización deberá diseñarlos.</p>	<p>*Paquete de Solución Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones: Etapa 4. Implementación y seguimiento, notificación de aprobación de subvenciones a organizaciones, convenio, seguimiento programático y financiero.</p>
3.2 Procedimiento de la gestión de subvenciones	SA20		<p>Se deberán establecer las etapas de las subvenciones en la organización: 1) Convocatoria, 2) Pre-selección, 3) Selección, 4) Implementación, y 5) Cierre. Describir en cada una de las subetapas, las acciones y formatos de cada uno con la finalidad de tener el control en la implementación de las actividades/compromisos, así como en la ejecución presupuestal. Deberán reconocerse las posiciones para el seguimiento programático y financiero. Un Modelo de Gestión para las subvenciones.</p>	<p>*Paquete de Solución Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones: etapas del proceso de asignación de subvenciones.</p>
3.3 Manual de subvenciones	SA21		<p>La organización desarrollará un Modelo de Gestión para las subvenciones y lo establecerá en un manual específico, el cual tendrá apartados para estructurar de manera lógica el procedimiento para gestionar la subvención. Definirá etapas, incluirá formatos administrativos para cada paso y establecerá responsabilidades a posiciones dentro de la institución.</p>	<p>*Paquete de Solución Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones: etapas del proceso de asignación de subvenciones.</p>

### CRITERIO 3: RECURSOS HUMANOS Y VIAJES

TEMA/ SUBTEMA	# PREGUNTA	MÓDULOS PUNTUALES	MÓDULOS PROFUNDOS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
<b>I. POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE RRHH</b>				
I.1 Reclutamiento y selección	RHVI	En el Manual de Capital Humano o de Recursos Humanos, se tendrá que incluir un apartado específico para describir el procedimiento de reclutamiento y selección en la organización. Deberá contener una serie de políticas aplicables tanto organizacionales como del área de recursos humanos. Dentro de las políticas se establecen principios de competencia y transparencia para los procesos de reclutamiento y selección.	En el Manual de Capital Humano o de Recursos Humanos, se deberá desarrollar un apartado específico de las políticas dentro del proceso de reclutamiento y selección que establezca la transparencia y competitividad en el proceso, además de tener una perspectiva de género e inclusión e igualdad de oportunidades (de algunas posiciones). También se deberán especificar si las convocatorias se publicarán de manera interna, externa o ambas, y definir cuándo se hará y en qué casos es aplicable.	<p>*Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 4. Colaboradores y colaboradoras nuevos(as): reclutamiento y selección, oferta laboral, contratación, inducción y los primeros tres meses. Módulo 1. Armando el área de Recursos Humanos: Plan Anual de Implementaciones, presupuesto anual del área.</p> <p>*Paquete de Solución de Género e Inclusión: carta descriptiva nivel básico, generación de capacidades.</p> <p>*Paquete de Solución de Gobernanza: reglas operativas internas, qué hacer y qué no hacer (contrataciones de personal y decisiones de Recursos Humanos).</p> <p>*Manual Genérico de Capital Humano: políticas de capital humano y procedimientos, políticas de reclutamiento y selección. Formatos: control de proceso de reclutamiento y selección, evaluación primera entrevista, reporte de entrevista segundo filtro, carta oferta, plan de inducción, evaluación del periodo de prueba.</p>
	RHV2	Se tendrá que trabajar en el presupuesto organizacional y de cada uno de los proyectos para su integración de manera anual. Se identificarán, dentro de Recursos Humanos, las vacantes del próximo año y se firmará un acta de aprobación por parte del Órgano de Gobierno. Se deberán asignar líderes por área/departamento para realizar las acciones.	Se deberá preparar el Programa Operativo Anual (POA) de la organización con una estructura por área, que establezca prioridades de cada una. Se trabaja en el presupuesto integral de la organización, las vacantes identificadas y se registran las fuentes de financiamiento. Se asignan líderes por área/departamento que darán seguimiento a las acciones y se definen los mecanismos de seguimiento y evaluación. Se procede a presentarlo ante el máximo Órgano de Gobierno en una junta extraordinaria (plenaria), y se firman actas y compromisos.	

	RHV3		<p>La organización deberá integrar en la estrategia de Recursos Humanos la perspectiva de género e inclusión en sus procesos. Será importante que la OSC reflexione acerca de cómo sumar la perspectiva de género e inclusión a sus actividades. Evaluará si actualmente tiene las facilidades/infraestructura que le permita atraer a personas con alguna discapacidad, por ejemplo. Se deberán realizar ajustes al proceso de forma que le permita identificar el alcance de las posiciones con la perspectiva de derechos humanos (para el trabajo). Una vez establecidas, se tendrá que habilitar sensibilizar y capacitar a las y los tomadores de decisiones y, posteriormente, al resto de la comunidad para socializarlo. Deberá manejar lenguaje incluyente y evitar la exclusión en todas sus convocatorias.</p>	
--	------	--	--	--

	RHV4	<p>En el Manual de Recursos Humanos o en el Manual de Finanzas de la organización se deberá establecer el procedimiento de reclutamiento y selección, donde se identificarán la o las posiciones responsables de liderarlo. Se debe incluir las políticas y una descripción clara de las etapas del proceso: registro de las y los participantes, correos de comunicación con los y las candidatas, realización de entrevistas (telefónicas, videollamada o presenciales), y la selección por parte de la o las posiciones que tienen la facultad para hacerlo, según lo defina el manual.</p>	<p>Se deberá desarrollar el apartado de reclutamiento y selección en el Manual de Recursos Humanos, con la estructura de Objetivo, Políticas y Procedimiento. Se establecerán los formatos administrativos para la publicación de convocatorias, discurso de entrevista/ estructura, cuestionario de entrevista, plantilla de correos electrónicos de notificación formal para informar la fase en la que continúan o no los y las candidatas, filtro de entrevistas (acorde al número de filtros establecidos por la organización en sus procesos de reclutamiento y selección), y notificación formal si fue seleccionado o no. Se describirán los requisitos de participación (por ejemplo, currículo, carta de motivos y referencias profesionales). Se diseñará una herramienta que permita llevar un control actualizado de las candidaturas, a fin de que sea más eficiente la pre-selección de las personas que pasan a una ronda de entrevistas. Se formulará una batería de preguntas acorde al tipo de entrevista (estructurada, semiestructurada). Se utilizará una herramienta de calificación ponderada de las entrevistas, que permita tomar la decisión de la persona idónea con un mecanismo objetivo, según las ponderaciones preestablecidas. La organización procederá a confirmar las referencias (personales y profesionales) del candidato o candidata elegida y registra las respuestas en el formato de referencias. Finalmente, se deberá notificar de manera formal a través de una carta de oferta laboral.</p>	
--	------	--	---	--

	RHV5	<p>La organización deberá desarrollar un plan de acompañamiento durante los primeros días para la inducción de una nueva persona integrante, que contempla reuniones con su equipo, así como con las demás áreas de la organización.</p>	<p>Se desarrollará un apartado de inducción dentro del Manual de Recursos Humanos en la organización. En él se establecerán las actividades y tiempos asignados a cada área para la introducción de la nueva persona a la institución. Se tendrán que planear reuniones específicas por áreas temáticas (asuntos administrativos, recursos humanos, etc.), con la finalidad de proveer a la nueva persona toda la información con la que se relacionará. Se cuenta con un formato de carta descriptiva, donde se encuentran los materiales, manuales, tiempos de impartición, documentos como el Código de Ética, Reglamento Interno de Trabajo y se mencionan las personas que liderarán las sesiones. Al finalizar firmará una carta de reconocimiento para registrar que fue proporcionada la información. En caso de que a la nueva persona se le asigne equipo de cómputo o dispositivo móvil, deberá firmar una carta responsiva para el uso de estas herramientas de trabajo.</p>	
	RHV6		<p>Se incluirá en el Manual de Recursos Humanos la política del periodo de prueba para las personas de nuevo ingreso a la organización, que mencione el marco normativo laboral (Ley Federal del Trabajo, artículo 39 A para periodos de 90 días de prueba o de 180 días), y describa claramente cuáles son las circunstancias que aplican a cada periodo, qué tipo de posiciones son atribuibles y la manera de evaluar si fue satisfactorio para proceder a la extensión en el contrato laboral. Se debe tener conocimiento de relaciones laborales o, en su defecto, contar con un profesional (abogado laboral) que contribuya a la elaboración del contrato.</p>	

<p>1.2 Evaluaciones de desempeño</p>	<p>RHV7</p>	<p>Se deberán desarrollar las políticas de las evaluaciones de desempeño en la organización, mismas que se deberán incluir en el Manual de Capital Humano, donde se defina el objetivo de la evaluación y los periodos en los que se realizará, con un método claro de evaluación (360° por competencias), a través de un sistema (<i>software</i>) o de un formato administrativo que establece los aspectos a evaluar, acorde al desempeño de un periodo específico del o la colaboradora. El procedimiento define quién realizará las evaluaciones (supervisores, departamento de Recursos Humanos), también se tiene un plan de mejora en caso de que el resultado de la evaluación así lo determine. Deberá existir un espacio de retroalimentación y donde la persona colaboradora comparte sus apreciaciones de los resultados obtenidos de la evaluación. Las evaluaciones de desempeño podrán ser utilizadas por la organización para determinar si habrá extensiones de contrato, promociones, aumentos de salario (solo en caso de que estén preestablecidas en la organización).</p>	<p>* Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 6. Evaluación de desempeño, KPI y retroalimentación.</p> <p>*Manual Genérico de Capital Humano: Políticas de capital humano y procedimientos, evaluaciones de desempeño, Formato. Evaluaciones de desempeño (plan de mejora).</p>
--	-------------	--	--

	RHV8	La organización realiza encuestas documentadas de satisfacción por lo menos una vez al año sobre clima laboral.	Se deberá incluir un apartado en el Manual de Capital Humano acerca del clima laboral, en el que se deberán describir la estrategia, aplicación y metodología que la organización establezca para fomentarlo. Se deberá aplicar una encuesta al menos de manera anual (acorde al nivel de madurez de la organización en términos de capital humano) para determinar las acciones puntuales de clima laboral a implementar. Se desarrollará la planeación de éstas a través de políticas que definan qué es el clima laboral, su importancia y el alcance en el equipo de trabajo. Se deberá elaborar un calendario de actividades que será socializado con antelación al equipo. Será liderado por la Dirección General o Ejecutiva, así como la coordinación o responsable de recursos humanos, o bien, podrán valerse de un o una experta externa.	<p>* Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 8. Clima y cultura organizacional: metodología de evaluación, actividades y campañas para propiciar un ambiente laboral positivo.</p> <p>*Manual Genérico de Capital Humano: Código de Ética y Conducta, Reglamento Interno de Trabajo.</p>
	RHV9		Se deberá complementar el apartado de Evaluaciones de Desempeño con las acciones que establece la organización para fomentar el desarrollo profesional de su equipo de trabajo. Estos pueden desglosarse en: 1) por evaluación de desempeño, o 2) por profesionalización. Cada uno deberá establecer una ruta clara, con los requerimientos que necesita su personal para acceder y cuáles serán los objetivos de dichos planes. En ambos casos, la organización deberá describir el procedimiento, siendo claros si la contribución por parte de ella será económica, técnica, de mejora, así como los apoyos en cuanto a horarios.	<p>*Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 7. Haciendo crecer a los y las colaboradoras: capacitación y desarrollo.</p> <p>* Manual Genérico de Capital Humano: políticas de capital humano y procedimientos, evaluación y desempeño, Formato. Evaluaciones de desempeño (plan de mejora).</p>

	RHV10	La organización deberá estipular un apartado en su Manual de Recursos Humanos para las capacitaciones, en él se describirá si éstas se determinan acorde un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) o algún otro método, por ejemplo: plan de desarrollo o plan de mejora para aquellas personas que tuvieron una calificación por debajo de las expectativas en su evaluación de desempeño, con la finalidad de dar seguimiento a la mejora en su trabajo. Si se realiza un DNC, deberá elaborarse un plan acorde a éste, identificando los recursos, materiales, periodicidad, personal experto (interno o externo según sea el caso), facilidades, etcétera. La organización deberá llevar el registro y seguimiento al equipo de trabajo a partir del establecimiento de una línea base y asignar un área o persona que se encargue de ello.		* Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 7. Haciendo crecer a los y las colaboradoras: capacitación y desarrollo.
I.3 Remuneraciones y compensaciones	RHV11	Se deberá incluir en el Manual de Recursos Humanos un apartado que describa las compensaciones (que integra el salario más prestaciones) que otorga a sus colaboradores de manera clara, especificando cuáles son, por ejemplo: prima vacacional, días de vacaciones, aguinaldo, la jornada laboral, etcétera.		* Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 5. Administración del personal y consideraciones legales/contractuales.  *Manual Genérico de Capital Humano: políticas de gestión del personal.
	RHV12		En el Manual de Recursos Humanos se estipula que la organización determina sus salarios acorde a un tabulador. Se tendrá que explicar el método de construcción, si éste establece rangos superior e inferior (cuartiles), además de definir si es aplicable para todos los niveles en la organización.	* Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 5. Administración del personal y consideraciones legales/contractuales.  *Manual Genérico de Capital Humano: Políticas del capital humano y procedimientos, políticas de gestión del personal.

	RHV13	<p>Dentro del Manual de Recursos Humanos se definirá claramente, en el apartado de remuneraciones y compensaciones, un esquema de salario emocional, el cual contempla actividades organizadas y fomentadas por la institución con el fin de motivar a su equipo de trabajo; deberán enunciarse y explicarse cuáles son y cómo una persona puede ser acreedora a ello. Por ejemplo, se puede establecer el permiso de realizar home office (bajo un esquema controlado por la organización), días de no reporte con goce de sueldo, festividades como el Día del Padre o la Madre, licencias ampliadas de maternidad o paternidad; es decir, todas aquellas que no se encuentren mencionadas en la norma laboral vigente. Para las acciones que implemente la organización en términos de bienestar emocional y motivación relacionado con el capital humano, será importante que la organización defina el modelo de gestión o normatividad que aplique acorde a su nivel de madurez y conocimiento en el tema. Éstos pueden ser los existentes que desarrolló Pacto Mundial, ISO 26,000 donde se rescate o comience a implementar lo relacionado con aspectos laborales.</p>		<p>*Manual Genérico de Capital Humano: políticas del capital humano y procedimientos, políticas de ausentismo en el trabajo NOM 035.</p>
I.4 Término administrativo de contratos	RHV14		<p>En el Manual de Recursos Humanos se deberá desarrollar un apartado o política que describa el proceso de contratación. En él deberán especificarse cuáles son los requisitos y documentos necesarios para formalizar la relación laboral. La organización deberá tener una plantilla de contrato revisada por un experto (abogado laboral) o en su caso apoyarse del área legal, si es que tiene, para la formalización. Esto deberá ser realizado con antelación al inicio de las actividades de la persona de nuevo ingreso.</p>	<p>*Paquete de Solución de Fortalecimiento Legal: marco legal de las osc, obligaciones del empleador/aspectos laborales básicos para las osc.</p> <p>*Paquete de Solución de Fortalecimiento Legal: derecho laboral.</p> <p>* Paquete de Solución de Recursos Humanos: administración del personal y consideraciones legales/contractuales.</p> <p>*Manual Genérico de Capital Humano: políticas de capital humano y procedimientos, reclutamiento y selección.</p>

	RHV15		<p>La organización elaborará un modelo de contrato laboral. Se sugiere que éste sea redactado por un experto laborista o, en su caso, por el/la líder legal de la institución. De manera estructurada, establecer las disposiciones, cláusulas y hacer la referencia de la normatividad laboral mexicana vigente. La revisión de los modelos de contratos deberá hacerse de manera periódica y se deben realizar ajustes cuando las disposiciones cambien. La organización asignará a una persona que sea responsable de la redacción de los contratos y de su resguardo.</p>	<p>*Paquete de Solución de Fortalecimiento Legal: marco legal de las osc, obligaciones del empleador/aspectos laborales básicos para las osc.</p> <p>*Paquete de Solución de Fortalecimiento Legal: derecho laboral.</p> <p>* Paquete de Solución de Recursos Humanos: administración del personal y consideraciones legales/ contractuales.</p> <p>*Manual Genérico de Capital Humano: políticas de capital humano y procedimientos, reclutamiento y selección.</p>
	RHV16		<p>En el Manual de Recursos Humanos deberán describirse las modalidades de contratación del equipo de trabajo, especificando cada caso acompañando de las características propias y del objetivo de éstas. Deberá mencionarse la normatividad aplicable para cada una con la intención de ser transparente en todo momento. La organización deberá elaborar o actualizar sus modelos de contratos: laborales, asimilados a salarios y de prestación de servicios (consultoría). Los documentos deberán ser revisados por el/la líder legal de la organización o alguna persona experta laboral externa.</p>	<p>*Paquete de Solución de Fortalecimiento Legal: marco legal de las osc, obligaciones del empleador/aspectos laborales básicos para las osc.</p> <p>*Paquete de Solución de Fortalecimiento Legal: derecho laboral.</p> <p>* Paquete de Solución de Recursos Humanos: administración del personal y consideraciones legales/ contractuales.</p> <p>*Manual Genérico de Capital Humano: políticas de capital humano y procedimientos, reclutamiento y selección.</p>

		<p>La organización deberá establecer un procedimiento claro y eficiente para los términos de los contratos. Deberá tener mucha claridad de las situaciones en las que puede ocurrir un término de contrato y de las acciones que deberán aplicarse en cada una. Se tendrán que desarrollar documentos que dejen evidencia de los procesos de término: cartas de renuncia, notificación de término de contrato por despido, renuncia o por vigencia. Nota: en el caso de despido, deberá estar muy bien soportado en el Reglamento Interno de Trabajo, Código de Ética y normatividad.</p>		<p>*Paquete de Solución de Fortalecimiento Legal: marco legal de las osc, obligaciones del empleador/aspectos laborales básicos para las osc.</p> <p>*Paquete de Solución de Fortalecimiento Legal: derecho laboral.</p> <p>* Paquete de Solución de Recursos Humanos: administración del personal y consideraciones legales/ contractuales.</p> <p>*Manual Genérico de Capital Humano: política de capital humano y procedimientos, término administrativo de contratos, formato de carta entrega del puesto.</p>
	RHV17		<p>La organización deberá establecer un procedimiento claro y eficiente para los términos de los contratos. Deberá tener mucha claridad de las situaciones en las que puede ocurrir un término de contrato y de las acciones que deberán aplicarse en cada una. Se tendrán que desarrollar documentos que dejen evidencia de los procesos de término: cartas de renuncia, notificación de término de contrato por despido (deberá estar muy bien soportado en el Reglamento Interno de Trabajo, Código de Ética y normatividad), renuncia o por vigencia. Se elabora una carta de entrega de puesto de manera estructurada, referenciando la información y su ubicación, además de las contraseñas, usuarios y herramientas de trabajo que la persona que se va, entrega. Se realizarán entrevistas de salida que servirán como valiosa información para la organización para sus estrategias de Recursos Humanos. Para todos los procesos de término de contrato se sugiere realizarlos en la Junta de Conciliación y Arbitraje local, además de tener el acompañamiento del/la líder legal o de un experto laborista. Se asigna la responsabilidad a una persona dentro de la organización.</p>	

I.5 Administración del personal	RHV18		Se deberán establecer las actividades relacionadas a la administración del personal en la organización y suscribirse en el Manual de Recursos Humanos, en específico en el apartado con el mismo título. Se deberán establecer las funciones de la persona o área encargada de mantener la información completa de las personas que laboran en la organización, sus actualizaciones, de archivar y de sistematizar la información de manera periódica.	* Paquete de Solución de Recursos Humanos: administración del personal y consideraciones legales/ contractuales.  *Manual Genérico de Capital Humano: política de capital humano y procedimientos, políticas de gestión del personal.
	RHV19		Dentro de los archivos (físicos o digitales) se tendrá que resguardar la información de las y los colaboradores: documentos personales requeridos en la contratación, reconocimientos de manuales, reglamentos, actualizaciones de salarios, capacitación o cursos, reconocimientos, información del seguro social, así como las fichas internas que la organización determine para completar la información requerida para sus empleados y empleadas. Lo anterior deberá registrarse en una herramienta confidencial que será resguardada, actualizada y alimentada por la persona asignada por la organización.	* Paquete de Solución de Recursos Humanos: administración del personal y consideraciones legales/ contractuales.  *Manual Genérico de Capital Humano: política de capital humano y procedimientos, políticas de gestión del personal.

I.6 Reglamento Interno de Trabajo	RHV20	Se elaborará el Reglamento Interno de Trabajo de la organización con las disposiciones y reglas que ésta establezca para mantener un espacio de trabajo armónico y respetuoso. En él, se detallarán las reglas que cada persona deberá acatar, en caso de incumplimiento también se deberán señalar las posibles sanciones. Deberá contener las reglas para: convivencia, uso de tecnología, herramientas de trabajo, conducta y respeto con las y los compañeros, horarios de trabajo, horarios de comida y en algunos casos la alineación con el enfoque de la organización. Este documento deberá ser presentado al máximo Órgano de Gobierno para su aprobación o ajustes. Una vez aprobado dicho reglamento, el área responsable de liderar este insumo deberá socializarlo con el equipo de trabajo. El reglamento deberá estar disponible en todo momento para las personas que laboran en la organización. De ser posible, contar con una versión resumida que sea colocada en las instalaciones de la OSC para su fácil lectura e identificación.	Se elaborará el Reglamento Interno de Trabajo de la organización con las disposiciones y reglas que ésta establezca para mantener un espacio de trabajo armónico y respetuoso. En él, se detallarán las reglas que cada persona en la organización deberá acatar, en caso de incumplimiento también se deberán señalar las posibles sanciones. Deberá contener las reglas para: convivencia, uso de tecnología, herramientas de trabajo, conducta y respeto con las y los compañeros, horarios de trabajo, horarios de comida y en algunos casos la alineación con el enfoque de la organización. Este documento deberá ser presentado al máximo Órgano de Gobierno para su aprobación o ajustes. Una vez aprobado dicho reglamento, el área responsable de liderar este insumo deberá socializarlo con el equipo de trabajo. El área encargada de esto deberá realizar revisiones al menos de manera anual al reglamento y establecer rutas de mejora acorde a las encuestas que puedan realizarse en la organización. El reglamento deberá estar disponible en todo momento para las personas que laboran en la organización. De ser posible contar con una versión resumida que sea colocada en las instalaciones de la OSC para su fácil lectura e identificación.	* Paquete de Solución de Recursos Humanos: documentos básicos del área de capital humano, políticas de capital humano.  *Manual Genérico de Capital Humano: Reglamento Interno de Trabajo y políticas de conflicto de interés.
	RHV21	Este documento deberá ser presentado al máximo Órgano de Gobierno para su aprobación o ajustes. Una vez aprobado, el área responsable de liderar este insumo deberá socializarlo con el equipo de trabajo. El reglamento deberá estar disponible en todo momento para las personas que laboran en la organización. De ser posible, contar con una versión resumida que sea colocada en las instalaciones de la OSC para su fácil lectura e identificación.		* Paquete de Solución de Recursos Humanos: documentos básicos del área de capital humano, políticas de capital humano.  *Manual Genérico de Capital Humano: Reglamento Interno de Trabajo y políticas de conflicto de interés.

	RHV22	Se deberá definir a nivel Dirección u Órgano de Gobierno, la frecuencia de revisión y actualización del Reglamento Interno de Trabajo; esto deberá estar sustentado en una Acta de Acuerdo firmada. En ella se establecerán los periodos de revisión y las vías de actualizarlo, por ejemplo, revisión de casos durante el ejercicio anterior, qué tipo de alcance tuvieron, si las respuestas y acciones correctivas fueron exitosas, para de esta manera establecer mejores medidas.		<p>* Paquete de Solución de Recursos Humanos: documentos básicos del área de capital humano, políticas de capital humano.</p> <p>*Manual Genérico de Capital Humano: Reglamento Interno de Trabajo y políticas de conflicto de interés.</p>
--	-------	--	--	---

## 2. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO ASIGNADO AL EQUIPO

2.1 Descripciones de puesto	RHV23		<p>La organización deberá elaborar un documento de análisis que le permita valorar los puestos para definir las descripciones. Para la realización del análisis y establecer todos los requerimientos tanto técnicos y de incorporación a la organización, deberá valerse de una búsqueda de posiciones similares en organizaciones del mismo sector, o si profundiza, comparar con otro giro (<i>benchmarking</i>); dentro de este análisis se deberán hacer los estudios de las percepciones económicas, esto servirá como base para establecer el rango salarial de la posición. Es de suma importancia integrar este análisis en el POA y cruzar la información con los demás departamentos, principalmente con el área financiera, para verificar que se incluya en los presupuestos organizacionales. Además, podrá desarrollarse un apartado en el Manual de Recursos Humanos o en el Manual Organizacional, que describa la manera en la que se realiza la valuación de puestos.</p>	<p>* Paquete de Solución de Recursos Humanos: estructura y definición de funciones de la organización, descripción de puesto.</p> <p>*Manual Genérico de Capital Humano: políticas del capital humano y procedimientos, reclutamiento y selección, formato de descripción de puestos.</p>
--------------------------------	-------	--	--	---

RHV24	<p>En el Manual Organizacional o en el Manual de Recursos Humanos, donde se establezca la estructura organizacional de la institución, se deberá incluir un apartado o sección de las principales funciones de las áreas o puestos. Se deberá elaborar una plantilla de descripción de puesto que incluya los siguientes puntos: objetivo general del puesto, objetivos específicos, línea de directa de comunicación y supervisión, principales competencias requeridas, habilidades, idiomas, conocimientos de <i>software</i> o programas, identificar el nivel dentro de la organización (en caso de que la institución establezca una nomenclatura para la identificación de los puestos) y las funciones específicas a realizar. La descripción del puesto deberá ser entregada a la persona que lo ocupe y se anexa a su contrato laboral.</p>	<p>La Dirección y la persona encargada de Recursos Humanos realiza una revisión anual de desempeño individual basada en lo que está documentado en el contrato laboral, así como las responsabilidades que la persona colaboradora ha desempeñado en la práctica. Se hacen las adecuaciones de acuerdo con la posición de la persona colaboradora y los hallazgos de la revisión. La política o el Manual de Recursos Humanos explica el proceso a detalle.</p>	<p>* Paquete de Solución de Recursos Humanos: estructura y definición de funciones de la organización, descripción de puesto.</p> <p>*Manual Genérico de Capital Humano: políticas del capital humano y procedimientos, reclutamiento y selección, formato de descripción de puestos.</p>
RHV25	<p>Se deberán elaborar políticas institucionales para que dentro de las funciones de recursos humanos se establezcan las responsabilidades para la elaboración, revisión y actualizaciones a las descripciones de puesto. Será importante resaltar la importancia de mantener revisiones y hacer ajustes en periodos establecidos, con el objetivo de conocer cuáles podrán ser las mejoras o cambios. La información para realizar lo anterior se podrá obtener de los resultados de las evaluaciones de desempeño, encuestas previas realizadas al equipo de trabajo o de las de clima laboral. Será importante destacar en las políticas que, para la elaboración de las descripciones de puesto, se podrá requerir del apoyo de las y los líderes de área para indicar especificaciones técnicas apropiadas requeridas.</p>		<p>* Paquete de Solución de Recursos Humanos: estructura y definición de funciones de la organización, descripción de puesto.</p> <p>*Manual Genérico de Capital Humano: políticas del capital humano y procedimientos, reclutamiento y selección, formato de descripción de puestos.</p>

<p>2.2. Timesheets u hojas de control de tiempo</p>	<p>RHV26</p>		<p>En el Manual Organizacional se deberá desarrollar un apartado específico para el registro de tiempo de las y los colaboradores. Deberá describirse claramente la manera de realizarse, se compartirá el formato o sistema en el cual se ingresará la información y la manera de hacerlo (puede ser una guía o infografía práctica). La organización deberá explicitar en el manual o en la inducción la importancia de realizar este registro, sobre todo si es un requerimiento de un financiador. La OSC deberá contar con un sistema de registro de tiempo establecido por ella misma, que pueda cumplir con un posible requerimiento de un financiador; por lo tanto y con la finalidad de no adecuarlo o crearlo por solicitud de un donante y establecerlo de un día para otro en sus procesos, es importante que la organización socialice este tema con su equipo de trabajo de manera clara, con la intención de que todas y todos comprendan la finalidad e importancia de realizarlo.</p>	<p>* Paquete de Solución de Recursos Humanos: estructura y definición de funciones de la organización, estudio de cargas de trabajo.</p> <p>*Paquete de Solución de Recursos Humanos; , documentos básicos del área de Capital Humano, políticas generales del área de Capital Humano.</p> <p>*Manual Genérico de Capital Humano: Reglamento Interno de Trabajo.</p>
	<p>RHV27</p>		<p>Se deberán incluir en el Manual de Recursos Humanos y en el Reglamento Interno de Trabajo las políticas y conceptos del ausentismo en el trabajo, así como los mecanismos de reporte y las disposiciones o sanciones que sean aplicables en términos de faltas. También deberán establecerse cuáles serán los documentos válidos para soportar o comprobar una falta en caso de enfermedad u otros asuntos que establezca la organización en sus lineamientos. Se deberá diseñar un formato de registro de tiempos de trabajo, mismo que tendrá campos para el registro de las faltas, vacaciones, días festivos y cualquier otro concepto que la organización establezca como ausencia. En los documentos institucionales deberá mencionarse cuál es la dependencia responsable de registrar y llevar un seguimiento.</p>	<p>*Paquete de Solución de Recursos Humanos: documentos básicos del área de Capital Humano, políticas generales del área de Capital Humano.</p> <p>*Manual Genérico de Capital Humano: Reglamento Interno de Trabajo</p>

3. NÓMINA

3.1 Sistema de elaboración de nóminas	RHV28	Se deberá incluir en el Manual de Recursos Humanos el procedimiento para el registro de las incidencias en la organización para la determinación de la nómina. Estos registros deberán realizarse a través de un sistema que incluya formatos administrativos, tiempos de entrega/recepción, verificación por parte del área asignada y alimentación de una herramienta que permita elaborar la pre-nómina.		* Paquete de Solución de Recursos Humanos: administración del personal y consideraciones legales/ contractuales, sueldos y salarios.  *Manual Genérico de Capital Humano: políticas del Capital Humano y procedimientos.
	RHV29	Se deberá desarrollar un apartado sobre la nómina en el Manual de Recursos Humanos de la organización, donde se detallará el proceso para la elaboración de la nómina; además, se definirán cuáles son las posiciones responsables tanto de reportar las incidencias, como de verificar que la información suministrada sea correcta. Se contará con hojas de cálculo diseñadas para elaborar la pre-nómina (hoja de trabajo) y un sistema contable que permita el registro y cálculo de la nómina, el cual debe cumplir con las especificaciones del SAT y permitirá la emisión de los CFDI. También debe describir el proceso para el envío de recibos de nómina a las personas que colaboran en la organización y su registro en informes financieros.		
	RHV30		La organización deberá adquirir un sistema contable que permita realizar el cálculo de la nómina. Este programa deberá cumplir con los requerimientos de la autoridad tributaria (SAT) y los que establece el marco normativo fiscal mexicano vigente. Se recomienda que el programa sea adquirido por la organización para que éste contenga exclusivamente la información de la osc. El sistema deberá ser manejado por una persona especialista que conozca su uso y el cálculo de la nómina. Esta información deberá mencionarse en el apartado del Manual de Recursos Humanos que habla de la nómina.	
3.2 Resguardo de expedientes	RHV31	Se incluirá dentro del Manual de Recursos Humanos, en el apartado sobre la administración del personal, la política para el resguardo de los expedientes del personal en la organización. Se deberán especificar las fechas o periodos para hacerlo, así como los criterios para establecer que un expediente se encuentra completo, indicando las acciones inmediatas para tener un expediente completo y la alimentación de las herramientas internas de control que permitirán sistematizar la información.		*Manual Genérico de Capital Humano: políticas del capital humano y procedimientos, políticas de gestión de personal (resguardo y control de la información/ datos para integrar expediente).

	RHV32	Se incluirá dentro del Manual de Recursos Humanos, en el apartado sobre la administración del personal, la política para el resguardo de los expedientes del personal en la organización. Se deberán especificar las fechas o periodos para hacerlo, así como los criterios para establecer que un expediente se encuentra completo, indicando las acciones inmediatas para tener un expediente completo y la alimentación de las herramientas internas de control que permitirán sistematizar la información. Se mencionará el área asignada y la persona responsable de realizar estas tareas.		*Manual Genérico de Capital Humano: políticas del capital humano y procedimientos, políticas de gestión de personal (resguardo y control de la información).
<b>4. VIAJES</b>				
4.1 Niveles de autorización	RHV33	Se deberá elaborar un documento que establezca el procedimiento y la política de los viajes de trabajo, que contenga la manera en la que la organización establecerá si será por reembolsos o anticipos, así como los medios para utilizar los recursos para gastos de viaje. En el apartado de viajes se definirán las posiciones autorizadoras y las que se encargarán de verificar que los gastos reportados y las actividades del viaje corresponden a las políticas institucionales. Deberán realizarse las actualizaciones según lo defina la institución.	Se deberá desarrollar un manual específico de los viajes de trabajo o bien incluirlo en el Manual de Operaciones Administrativas y Financieras. Se deberá establecer la política de viajes, donde se mencione cuáles son los mecanismos para efectuarlo (anticipo o reembolso) y deberá ser acorde a lo que la institución defina para fines financieros, contables y fiscales. También definirá el proceso de solicitud y autorización. Determinará las posiciones que aprueban, así como aquellas que se encargan de revisar los formatos administrativos de reporte de gastos de viaje, así como sus comprobaciones. Establecerá acorde a la Ley del Impuesto sobre la Renta los conceptos de gastos de viaje y tarifas por día/concepto.	*Manual Genérico de Viajes: alcance y responsables, políticas y procedimientos, gestión de viajes, formatos de solicitud de autorización de viaje, solicitud de viáticos, y reporte de gastos de viaje.
4.2 Solicitud (formato)	RHV34	Se establecerá en el Manual de Operaciones Administrativas y Financieras un apartado sobre los viajes, en el que se mencionará la manera de solicitar autorización para un viaje de trabajo y el formato de solicitud. El apartado deberá incluir, asimismo, una tabla de autorizaciones y conceptos de gastos de viaje por día. Se diseñará un formato administrativo que permita ingresar los gastos de viaje, así como dar un informe de actividades del mismo. Definirá la manera de realizar el registro en la contabilidad y en los informes financieros.		*Manual Genérico de Viajes: alcance y responsables.  *Manual Genérico de Viajes: ,políticas y procedimientos, gestión de viajes, formatos de solicitud de autorización de viaje, solicitud de viáticos, y reporte de gastos de viaje.

4.3 Reporte y rendición de gastos de viaje (formato)	RHV35	La organización deberá establecer cuáles son los conceptos que pueden utilizarse en los gastos de viaje. Deberá ser muy cuidadosa en los valores que asigne a cada uno, apoyándose siempre de la información financiera que le provea la persona encargada. Además, puede basarse en algunos sistemas de cálculo <i>per diem</i> y tarifas de hospedaje como el que comparte USAID. Para ello deberá establecer claramente en sus políticas los porcentajes según el día de inicio del viaje. Es de suma importancia que defina cómo deben ser solicitadas las facturas (conceptos del PDF) y los formatos para que tengan validez en la contabilidad y a nivel fiscal.		*Manual Genérico de Viajes: alcance y responsables, políticas y procedimientos, gestión de viajes, reglas generales, formato de reporte de gastos de viaje.
	RHV36		Dentro del Manual de Operaciones Administrativas y Financieras, en el apartado de viajes, se deberá establecer la política acerca de los gastos permitidos durante un viaje. Deberá explicitarse cuáles son los límites monetarios de cada uno, así como las recomendaciones para la solicitud de facturas, el concepto que éstas deben tener, tener apartados o notas especiales respecto de los no deducibles (en caso de que éstos sean asumidos por la organización). Deberán hacerse sugerencias o establecer lineamientos para que fiscalmente los gastos de viaje se encuentren acorde a la norma. Por ejemplo: en la renta de automóvil, cuál sería el valor monetario por día y cómo deberá quedar el concepto en la factura, definiendo el número de días utilizados de X fecha a X fecha.	*Manual Genérico de Viajes: alcance y responsables, políticas, políticas y procedimientos, gestión de viajes, política (montos establecidos), formatos de solicitud de autorización de viaje, solicitud de viáticos, y reporte de gastos de viaje.
	RHV37		Dentro del Manual de Finanzas o de Viajes, la organización deberá establecer, además del reporte de gastos de viaje (formato administrativo), un informe de actividades. Para ello elaborará una plantilla de reporte de actividades del viaje donde se establezca: fechas que duró el viaje, lugares/ ciudades visitadas, nombre de las organizaciones visitadas (en su caso), objetivo principal del viaje y actividades desarrolladas. Éste será compartido con el/la líder de proyecto para incluir en su reporte mensual o trimestral programático, así como el reporte de gastos de viaje deberá entregarse al área administrativa y financiera.	*Manual Genérico de Viajes: alcance y responsables, políticas y procedimientos, gestión de viajes, formato de reporte de gastos de viaje.

## CRITERIO 4: DESEMPEÑO OPERATIVO

TEMA/ SUBTEMA	# PREGUNTA	MÓDULOS PUNTUALES	MÓDULOS PROFUNDOS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
<b>I. CAPACIDAD DE GESTIÓN DE PROGRAMAS Y EVALUACIÓN TÉCNICA</b>				
1.1 Experiencia previa	DO1		En caso de haber tenido una experiencia previa en la cual se haya tenido que cancelar o parar un proyecto o programa, se recomienda realizar un proceso de aprendizaje colectivo para obtener un análisis situacional de lo que pasó para prevenir su reincidencia. A partir del análisis situacional, la organización lleva a cabo acciones correctivas para evitar futuras cancelaciones de sus proyectos o programas.	*Paquete de Solución Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones: Etapa 4. Implementación y seguimiento, Etapa 5. Cierre.
	DO2	Crear los formatos de terminación de proyectos o programas implementados durante los últimos dos años.	La organización cuenta con un proceso de cierre de programa o proyecto que aplica para cualquier subvención que recibe (y otorga, en su caso), el cual está indicado en un Manual de Operaciones o Subvenciones.	*Paquete de Solución Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones: Etapa 5. Cierre.  *Paquete de Solución de Alianzas Estratégicas: Anexo 1. Generación de capacidades, Anexo 2. Casos de éxito de alianzas estratégicas.
1.2 Visión	DO3	La organización cuenta con un Plan Estratégico vigente y documentado.	La organización tiene sistematizado su proceso de Planeación Estratégica, el cual realiza y revisa de manera participativa en periodos anuales y es la actual guía estratégica de la operación. El Plan Estratégico Organizacional (PEO) cuenta con objetivos generales multianuales y específicos claramente establecidos, incluyendo indicadores con metas y líneas base definidas al nivel organizacional. El PEO considera un análisis integral del sistema en el que trabaja y establece criterios transversales que incluyen sustentabilidad de la operación (ambiental), género e inclusión, y enfoque sistémico.	*Paquete de Solución de Planeación Estratégica (general).  *Paquete de Solución de Diseño de Programas: gestión por resultados, ciclo de los proyectos, metodologías para el diseño de proyectos sociales.  *Paquete de Solución de Monitoreo y Evaluación: Módulo 2. Indicadores de Desempeño, Módulo 3. Plan de Monitoreo.

1.3 Operabilidad de Estrategia	DO4	La organización realiza una planeación operativa cada año y establece metas por área alineadas a su estrategia (PEO).	La organización cuenta con manuales para realizar sistemáticamente su planeación estratégica y operativa, con metodologías y el perfil del personal especializado (persona facilitadora) para realizar indicadores y metas clave para cada área, alineadas a las metas de largo plazo. Este trabajo de alineación es la base fundamental para el establecimiento de un sistema integral de información digital que permita facilitar la toma de decisiones con base en información en tiempo real.	*Paquete de Solución de Planeación Estratégica (todo el contenido).  *Paquete de Solución de Diseño de Programas: gestión por resultados, ciclo de los proyectos, metodologías para el diseño de proyectos sociales.  *Paquete de Solución de Monitoreo y Evaluación: Módulo 2. Indicadores de Desempeño, Módulo 3. Plan de Monitoreo.
1.4 Pertinencia del Modelo de Intervención (Teoría de Cambio)	DO5	La organización cuenta con una Teoría de Cambio (Modelo de Intervención) sistematizado, vigente y documentado.	La organización cuenta con una Teoría de Cambio (nivel organizacional y programático) con un enfoque sistémico, la cual está sustentada con una(s) metodología(s) de intervención documentada(s) y avalada(s) con justificación teórica y experiencias previas. Todas las personas colaboradoras en la organización conocen el detalle el cambio que quieren lograr en la(s) población(es) objetivo(s).	*Paquete de Solución de Planeación Estratégica: Sesión 2. Teoría de Cambio.  *Paquete de Solución de Diseño de Programas: Módulo 3.3. Teoría de Cambio.
1.5 Indicadores Desempeño (Organizacionales)	DO6	La organización cuenta con una Matriz de Indicadores (idealmente un catálogo digital integrado a un sistema) que compila todos los indicadores de resultado de la organización (operativos y estratégicos).	La organización cuenta con un sistema y una política de Monitoreo y Evaluación en los cuales se establecen las prioridades estratégicas, lineamientos, responsabilidades y manuales para llevar a cabo el seguimiento del desempeño a nivel organizacional y programático.	*Paquete de Solución de Planeación Estratégica: Sesión 5. Construcción del Plan Operativo Anual, Sesión 6. Presupuesto Anual y Monitoreo y Evaluación.  *Paquete de Solución de Monitoreo y Evaluación: Módulo 2. Indicadores de Desempeño.
1.6 Indicadores Programático (Impacto)	DO7	La organización cuenta con un catálogo de indicadores que utiliza para medir su desempeño programático.	La Teoría de Cambio (Modelo de Intervención) cuenta con indicadores específicos para cada programa y proyecto, los cuales cumplen los criterios de calidad y les sirven para medir multianualmente su desempeño programático. La organización cuenta, además, con un proceso de revisión/creación participativa de la Teoría de Cambio e indicadores, mismo que se documenta. Es recomendable que todos en la organización conozcan el detalle de la misión y cómo se mide, así como alinearse a indicadores (nacionales o internacionales) ya establecidos, para lograr una participación activa en la generación de evidencia a nivel sistema.	*Paquete de Solución de Planeación Estratégica: Sesión 5. Construcción del Plan Operativo Anual, Sesión 6. Presupuesto Anual y Monitoreo y Evaluación.  *Paquete de Solución de Monitoreo y Evaluación: Módulo 2. Indicadores de Desempeño.  *Paquete de Solución de Diseño de Programas: Módulo 3.3. Teoría del Cambio, Módulo complementario: indicadores.

<p>1.7 Capacidad Operativa en relación con Recursos Humanos</p>	<p>DO8</p>	<p>La organización mantiene a la gente esencial de administración y operación todo el año, sin importar futuras subvenciones.</p>	<p>La organización cuenta con políticas y procedimientos de gestión del personal para mantener siempre una capacidad operativa eficiente y con personal suficiente y capacitado para cumplir la misión y visión, los cuales deben de incluir, como mínimo, descripciones de puesto específicas, lineamientos de contratación, desarrollo y evaluación de desempeño de personal. Asimismo, los puestos esenciales deben ser considerados en el presupuesto anual para asegurarlos por un periodo mayor a seis meses previos y posteriores a la subvención.</p>	<p>*Paquete de Solución de Planeación Estratégica: Sesión 5. Construcción del Plan Operativo Anual.</p> <p>*Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 3. Estructura y definición de funciones de la organización, Módulo 6. Evaluación de desempeño, KPI y retroalimentación.</p> <p>*Manual Genérico de Recursos Humanos: Capítulo 3. Políticas de Capital Humano y procedimientos, reclutamiento y selección, descripción de puestos (Formato 4. Descripción de puesto).</p> <p>*Criterio de Sustentabilidad NUPAS (capacidad de absorción).</p>
<p>1.8 Capacidad Técnica en relación con Recursos Humanos</p>	<p>DO9</p>	<p>Alguien dentro de la organización debe de tener en su descripción de puesto el monitoreo, seguimiento y análisis de indicadores organizacionales y generación de reportes para poder tener la información integral para revisión como mínimo de manera trimestral.</p>	<p>Como parte del Plan de Monitoreo y Sustentabilidad, es esencial que exista personal en la organización que cuente con la responsabilidad y capacidad técnica de dar seguimiento puntual a los indicadores organizacionales y programáticos, así como generar información y evidencia que sirva a un fin de desarrollo sistémico.</p>	<p>*Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 3. Estructura y definición de funciones de la organización, Módulo 6. Evaluación de desempeño, KPI y retroalimentación.</p> <p>*Manual Genérico de Recursos Humanos: Capítulo 3. Políticas de Capital Humano y procedimientos, reclutamiento y selección, descripción de puestos (Formato 4. Descripción de puesto).</p> <p>*Paquete de Solución de Monitoreo y Evaluación: Gestión del desempeño/ sustentabilidad.</p>
<p>1.9 Conocimiento Interno Procesos</p>	<p>DO10</p>	<p>Deberá de existir un proceso de socialización/capacitación interna de cómo se lleva a cabo el seguimiento de metas organizacionales y de desempeño (si es que existen; si no, debe de realizarse una planeación estratégica y operativa) para lograr un entendimiento colectivo.</p>	<p>La organización cuenta con un proceso integral de Monitoreo y Evaluación que incluye responsables, flujos de información, indicadores y reportes, el cual es socializado y revisado internamente de manera constante.</p>	<p>*Paquete de Solución de Monitoreo y Evaluación: Módulo 3. Plan de Monitoreo (plan de utilización y aprendizaje).</p> <p>*Paquete de Solución de Gestión del Conocimiento: Sesión 2. (3) La cultura de gestión e intercambio interno y externo de conocimientos.</p>

1.10 Orientación a Resultados	DO11	La organización establece las metas en conjunto con las personas de nuevo ingreso, las cuales están diseñadas de manera realista y se establecen los mecanismos y tiempos de evaluación.	La organización cuenta con políticas de gestión del personal, las cuales están basadas en una gestión por desempeño, en donde se indican los lineamientos de las evaluaciones. En el momento en que una persona ingresa al equipo, recibe un proceso de inducción en el cual se determinan las metas a corto y largo plazos, y se estipulan las bases de su desempeño y planes de crecimiento.	*Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 3. Estructura y definición de funciones de la organización, Módulo 6. Evaluación de desempeño, KPI y retroalimentación.  *Manual Genérico de Recursos Humanos: Capítulo 3. Políticas del Capital Humano y procedimientos, evaluación de desempeño.  *Sustentabilidad organizacional.
1.11 Proceso administrativo	DO12	La organización debe crear un Manual de Nuevo Ingreso integral para preparar a una persona nueva en temas de seguimiento, metas y resultados, entre otros.	Las personas reciben un proceso de inducción (descrito en las políticas de gestión de personal) y se genera el expediente de la persona, en el cual se determinan las metas a corto y largo plazos, y se estipulan las bases de su evaluación de desempeño y planes de crecimiento.	*Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 3. Estructura y definición de funciones de la organización, Módulo 4: Colaboradores y colaboradoras nuevos(as): Reclutamiento y selección, oferta laboral contratación, inducción y los primeros tres meses.  *Manual Genérico de Recursos Humanos: Capítulo 3. Políticas del Capital Humano y procedimientos, reclutamiento y selección.  *Paquete de Solución de Planeación Estratégica: Sesión 5. Construcción del Plan Operativo Anual (asignación de responsabilidades).
1.12 Sostenibilidad Operativa	DO13	La organización debe incluir en su presupuesto anual el pago de los empleados clave distribuidos en varios proyectos, con un plazo mayor a seis meses.	La organización cuenta con reservas y recursos para sostener la operación por un año en caso de ser necesario.	*Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 1. Armando el área de Recursos Humanos (plan y presupuesto anual).  *Sustentabilidad organizacional.
1.13 Sistema Gestión	DO14	La organización cuenta con un sistema en línea donde puede ver en tiempo real el estatus de su operación.	Se sugiere, a partir de un refinamiento de indicadores (estratégicos, operativos, impacto), se implemente un sistema <i>cloud</i> (en tiempo real de preferencia), el cual integre procesos y toda la información clave de las diferentes áreas y pueda ser lo suficientemente robusto para brindar reportes eficientes de desempeño de las metas organizacionales y de los programas. Este componente de su fortalecimiento institucional es un elemento clave para incluir en futuras convocatorias/ subvenciones, ya que hace más eficiente la operación y promueve la transparencia.	*Paquete de Solución Monitoreo y Evaluación: Módulo 1. Conceptos de Monitoreo y Evaluación, Módulo 4. Instrumentos de Monitoreo y Evaluación, Módulo 7. Evaluación.  *Paquete de Solución de Planeación Estratégica: Sesión 5. Presupuesto Anual y Monitoreo y Evaluación.

<p>1.14 Comunicación Interna Resultados</p>	<p>DO15</p>	<p>La organización cuenta con una calendarización de reuniones con el personal, a nivel general, gerencial y operativo, y elabora reportes anuales de resultados que sirven para comunicar interna y externamente.</p>	<p>La organización realiza e implementa un proceso sistematizado de aprendizaje colaborativo a partir de los resultados generados durante un periodo determinado, el cual incluye evaluaciones de desempeño a empleados y evaluación constante de sus modelos de intervención y operación.</p>	<p>*Paquete de Solución de Gestión del Conocimiento: la cultura de gestión e intercambio interno y externo de conocimientos.</p> <p>*Paquete de Solución de Monitoreo y Evaluación: Módulo 3. Plan de Monitoreo (plan de utilización y aprendizaje).</p> <p>*Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 6. Evaluación de desempeño, KPI y retroalimentación.</p> <p>*Sustentabilidad operativa.</p>
<p>1.15 Seguimiento Programático</p>	<p>DO16</p>	<p>Se recomienda establecer en un documento los formatos, responsables, flujos y calendarios del proceso de generación de reportes mensuales/ trimestrales.</p>	<p>La organización genera de manera sistematizada reportes en tiempo real del estatus de sus proyectos e indicadores clave de operación, los cuales se utilizan como base de información para las reuniones de seguimiento internas y externas. Asimismo, existe una persona que centraliza y analiza la información para dar seguimiento puntual a cada indicador.</p>	<p>*Paquete de Solución Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones: Etapa 4. Implementación y seguimiento (seguimiento/ reportes programáticos y financieros).</p> <p>*Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 3. Estructura y definición de funciones de la organización (entregables).</p> <p>*Paquete de Solución Monitoreo y Evaluación: Módulo 3. Plan de Monitoreo.</p>
<p>1.16 Seguimiento subvenciones</p>	<p>DO17</p>	<p>La organización deberá generar un manual para las organizaciones que subvenciona, el cual se compartirá al inicio de la subvención y servirá como base para co-crear el mejor proceso de revisión de subvenciones (persona clave, formatos, indicadores y flujo de comunicación).</p>	<p>La organización cuenta con un documento que estipula los procesos detallados de seguimiento programático y financiero, los cuales se revisan constantemente y se socializan con las organizaciones, además de contar con herramientas de análisis de información integradas a un sistema de gestión de información, el cual se alimenta con los datos de los indicadores programáticos de las osc subvencionadas.</p>	<p>*Paquete de Solución Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones: Etapa 4. Implementación y seguimiento (seguimiento/ reportes programáticos y financieros/ replicabilidad o sub-subvención).</p> <p>*Paquete de Solución de Monitoreo y Evaluación (general).</p> <p>*Paquete de Solución Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones: Etapa 3. Preparación del paquete de subvención, Etapa 4. Implementación y seguimiento, Etapa 5. Cierre.</p> <p>*Manual Genérico de Compras: adquisiciones y contrataciones. (general).</p> <p>*Criterios de sustentabilidad y adquisiciones NUPAS.</p>

<p>2.17 Seguimiento contratistas</p>	<p>DO18</p>	<p>La organización cuenta con un formato de contrato genérico que contiene todas las cláusulas adecuadas para asegurar que se cumpla un seguimiento contractual oportuno.</p>	<p>La organización cuenta con un sistema de adquisiciones que permite dar seguimiento transparente y puntual al portafolio de contratos. Los mecanismos del sistema están estipulados en los manuales de operaciones y subvenciones de la organización.</p>	<p>*Paquete de Solución Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones: Etapa 3. Preparación del paquete de subvención, Etapa 4. Implementación y seguimiento, Etapa 5. Cierre.</p> <p>*Manual Genérico de Compras: adquisiciones y contrataciones. (general).</p> <p>*Criterio sustentabilidad NUPAS.</p>
--	-------------	---	---	--

## CRITERIO 5: SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL

TEMA/ SUBTEMA	# PREGUNTA	MÓDULOS PUNTUALES	MÓDULOS PROFUNDOS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
<b>I. GESTIÓN DE FLUJO DE CAJA</b>				
I.1 Sustentabilidad y diversificación económica	SO1	Es importante contar con los activos necesarios para llevar a cabo la implementación de las actividades contempladas en el plan. Previo a contraer cualquier compromiso, se sugiere hacer un análisis de si la organización cuenta con la liquidez suficiente para hacer frente a los compromisos adquiridos por la adquisición de dichos activos. Durante su análisis, la organización debe considerar recursos económicos y potenciales en especie.		<p>*Paquete de Solución de Estrategia Financiera: Módulo 2. Sistema de Adquisiciones y viajes (Anexo 1. Activo fijo), Módulo 4. Ciclo Contable (estados financieros de balance general/estado de posición financiera y estado de actividades).</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: Capítulo 2. Gestión de los activos no circulantes (Formato 7. Activo fijo), Capítulo 4. Administración financiera, políticas y procedimientos (emisión y revisión de estados financieros).</p>
	SO2	Se recomienda generar los estados financieros de manera mensual, de tal manera que se tenga la información necesaria para dar un seguimiento puntual sobre el desempeño financiero de la organización y esto le permita tomar decisiones asertivas. Los documentos más importantes son: flujo de caja, balance general y estado de resultados. Las deudas no deben ser mayores a los activos. Por ejemplo, nómina es un adeudo de corto plazo, si no hay dinero para pagarla la organización está en problemas.		<p>*Paquete de Solución Estrategia de Financiera: Módulo 2. Sistema de Adquisiciones y viajes (Anexo 1. Activo fijo), Módulo 4. Ciclo Contable (estados financieros de balance general/estado de posición financiera y estado de actividades).</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: Capítulo 3. Ciclo Contable, procedimiento (preparación de estados financieros, balance general, estado de resultados), Capítulo 4. Administración financiera, políticas y procedimientos (emisión y revisión de estados financieros).</p>
	SO3		La recomendación es institucionalizar un proceso de evaluación junto con la Dirección Ejecutiva o General sobre la situación financiera de la organización y llevarlo a cabo de manera bimestral. Para el análisis se puede tomar el siguiente parámetro: la relación de 2 es buena; por debajo de 1 es mala.	<p>*Paquete de Solución de Estrategia Financiera: Módulo 2. Sistema de Adquisiciones y viajes (Anexo 1. Activo fijo), Módulo 4. Ciclo Contable (estados financieros de balance general/estado de posición financiera y estado de actividades).</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: Capítulo 2. Gestión de los activos no circulantes (Formato 7. Activo fijo), Capítulo 4. Administración financiera, políticas y procedimientos (emisión y revisión de estados financieros).</p>

SO4	<p>Se sugiere institucionalizar un proceso para llevar a cabo reuniones periódicas para evaluar y compartir información sobre el estatus de la situación económica y financiera de la organización, también se recomienda que haya evidencia de las reuniones, como minutas en donde se establecen los acuerdos y se dé seguimiento a los mismos. El involucramiento de la Dirección General o Ejecutiva es indispensable para el análisis de la situación económica y financiera. Se sugiere compartir la información con el Consejo/Patronato/ Asamblea.</p>		<p>*Paquete de Solución de Estrategia Financiera: Módulo 4. Ciclo Contable.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: Capítulo 4. Administración financiera, políticas y procedimientos (emisión y revisión de estados financieros).</p> <p>*Paquete de Solución de Gobernanza: Módulo B. Desarrollo del Órgano de Gobierno, II.2. Cultura Institucional (política de transparencia y rendición de cuentas).</p>
SO5		<p>Cuando una organización tiene una tasa de rotación alta, es decir, por encima de 20%, se sugiere desarrollar e institucionalizar una estrategia para la prevención de rotación de personal, la cual debe contemplar las siguientes características: identificar las causas de la rotación; identificar si los apoyos que se están brindando son indicados para las personas colaboradores; revisar y adaptar los criterios y el proceso de reclutamiento de selección de personal; diseñar e implementar estrategias de desarrollo de liderazgo; revisar y adaptar la política de compensaciones; identificar si la carga laboral está bien balanceada; revisar cómo es el ambiente de trabajo y si es deseable para las personas colaboradoras. Se recomienda que la organización lleve a cabo un reporte actualizado sobre el nivel de rotación y que esta información se vea reflejada en algún manual o documento en el área de Recursos Humanos.</p>	<p>*Paquete de Solución de Recursos Humanos.</p> <p>* Criterio de Recursos Humanos de NUPAS.</p>

SO6	<p>Se recomienda que la organización cuente con un “Protocolo de transición” que considere, al menos: un proceso de entrega de información y contactos; entrega de equipos de cómputo y telefónicos; entrega de claves de acceso de sistemas de información; un proceso para el traslado de responsabilidades a la persona que tome de manera momentánea o permanente el cargo; un esquema para que la persona colaboradora se despida de los aliados de la organización de manera institucional, e incluso, de ser posible, un proceso para que antes de su salida capacite a la persona que tomará dicha posición.</p>		<p>*Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 3. Estructura y definición de funciones de la organización (organigrama, descripción de puesto), Módulo 7. Haciendo crecer a los y las colaboradores(as): capacitación y desarrollo, Módulo 9. Personal con bajo desempeño: correctivos, reubicaciones y planes de salida.</p> <p>*Paquete de Solución de Gobernanza: Módulo C. Funcionamiento del órgano de gobierno, 3. Proceso de transición de las personas integrantes del Órgano de Gobierno.</p>
SO7		<p>Se recomienda desde el inicio de la operación: documentar, sistematizar, registrar y reportar resultados logrados y alianzas estratégicas hechas por la organización. Actualmente, el uso de las redes sociales es una fuente de información rápida para cualquier persona interesada en conocer la organización, un adecuado uso de éstas sirve como evidencia de la labor que realiza. También se recomienda contar con testimonios o cartas de recomendación de algunos aliados o donantes con quienes se haya realizado algún proyecto y/o programa. La rendición de cuentas y la transparencia es vital para dar certidumbre a los donantes sobre en qué fue invertido su dinero y cuáles son los resultados de dicha inversión.</p>	<p>*Paquete de Solución de Monitoreo y Evaluación: Módulo 2. Indicadores de Desempeño, Módulo 3. Plan de Monitoreo.</p> <p>*Paquete de Solución de Alianzas Estratégicas: Anexo 1. Generación de capacidades, Anexo 2. Casos de éxito de alianzas estratégicas.</p> <p>*Paquete de Solución de Comunicación y Estrategia Digital (general).</p> <p>*Paquete de Solución de Planeación Estratégica: Sesión 7. Matriz de actores y alianzas estratégicas.</p>
SO8		<p>Se recomienda contar con un flujo de caja actualizado de manera semanal que permita llevar un adecuado seguimiento con los donantes, de tal manera que la organización reciba los recursos comprometidos en tiempo y forma para tener un flujo de caja positivo. También se recomienda que dentro del Plan Anual de Movilización de Recursos (alineado con su planeación estratégica), se establezca, como parte de la meta, un monto para reservas o fondo patrimonial.</p>	<p>*Paquete de Solución de Estrategia Financiera: Módulo 3. Caja chica y flujo de efectivo, Módulo 5. Administración financiera y presupuestos.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: Capítulo 3. Ciclo Contable, flujo de efectivo.</p> <p>*Paquete de Solución de Alianzas Estratégicas: Anexo 1. Generación de capacidades.</p> <p>*Paquete de Solución de Movilización y Generación de Recursos (general).</p>

	SO9		<p>Se recomienda que las organizaciones tengan un Plan de Movilización de Recursos que contemple una mezcla de fuentes de financiamiento diversificadas, donde se estipule que por lo menos entre 15% y 20% de sus recursos provengan de una fuente de financiamiento nacional (por ejemplo, empresas, individuos, fundaciones o autogeneración de recursos). Una de las tendencias más relevantes en la movilización de recursos es la autogeneración, que permite acceder a recursos que no suelen estar etiquetados y cubrir con éstos los gastos fijos de una organización.</p>	<p>*Paquete de Solución de Movilización y Generación de Recursos (general).</p> <p>*Paquete de Solución de Alianzas Estratégicas (general).</p>
	SO10		<p>Se recomienda llevar a cabo un Plan de Movilización de Recursos que considere la diversificación de fondos, tanto en número de donantes como de fuentes de financiamiento, que permitan a la organización tener una mezcla exitosa de opciones para recibir los fondos necesarios para cumplir con sus objetivos estratégicos y su misión. Se recomienda considerar la co inversión en recursos económicos o en especie (por ejemplo, tecnología, infraestructura, horas trabajadas u otra inversión de recursos humanos, etc.), tomando en cuenta los lineamientos del donante, en su caso.</p>	<p>*Paquete de Solución de Movilización y Generación de Recursos: Módulo 2. Fuentes de financiamiento para la movilización y generación de recursos, Módulo 4. Plan de Movilización y Generación de Recursos.</p> <p>*Paquete de Solución de Alianzas Estratégicas: Anexo 1. Generación de capacidades.</p> <p>*Paquete de Solución de Planeación Estratégica: Sesión 5. Construcción del Plan Operativo Anual, Sesión 6. Presupuesto Anual y Monitoreo y Evaluación.</p> <p>*Paquete de Solución de Estrategia Financiera: Módulo 5. Administración financiera y presupuestos, Anexo 6. Plantilla de presupuesto por proyecto.</p>

	SO11		<p>Se recomienda institucionalizar un protocolo y proceso de revisión de flujo de efectivo.</p> <p>Cuando una organización tiene un flujo de caja negativo, se recomienda revisar qué es lo que lo está generando y de inmediato atender las causas. También se recomienda hacer una revisión periódica de las cuentas por cobrar, es decir, de los donativos o pagos de servicios que estén pendientes y dar el seguimiento adecuado para que esos recursos se vean reflejados en las cuentas de la organización a la brevedad. Asegurarse que el flujo que tiene en la operación sea suficiente para cubrir sus adeudos.</p>	<p>*Paquete de Solución de Estrategia Financiera: Módulo 3. Caja Chica y flujo de efectivo, Anexo 2. Flujo de efectivo, Módulo 5. Administración financiera y presupuestos.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: Capítulo 3. Ciclo Contable, flujo de efectivo.</p>
--	------	--	--	---

## 2. CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

2.1 Capacidad de absorción	SO12		<p>Contar un proceso de reclutamiento y selección que esté alineado con la planeación y las metas indicadas de la organización. Sistematizar y preparar información estratégica como: organigrama, perfiles de puesto, currículos de las personas del equipo operativo que muestren la experiencia relevante para el proyecto. Considerar las necesidades de capacitación y desarrollo profesional para los equipos administrativos y operativos involucrados.</p>	<p>*Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 1. Armando el área de Recursos Humanos (plan anual de implementaciones y actividades), Módulo 3. Estructura y definición de funciones de la organización, Módulo 6. Evaluación de desempeño, KPI y retroalimentación, Módulo 7. Haciendo crecer a los y las colaboradores (as): capacitación y desarrollo.</p> <p>*Manual Genérico de Recursos Humanos: Capítulo 3. Políticas de Capital Humano y procedimientos.</p>
	SO13		<p>Se recomienda que cada persona y equipo relevante para fines del proyecto desarrolle un plan de trabajo aprobado por la persona coordinadora, donde se identifique la inversión de tiempo para cada proyecto asignado. Se sugiere considerar la (re)distribución de responsabilidades.</p>	<p>*Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 3. Estructura y definición de funciones de la organización, estudio de cargas de trabajo, organigrama y distribución de funciones.</p> <p>*Manual Genérico de Recursos Humanos: Capítulo 3. Políticas de Capital Humano y procedimientos.</p>

<p>2.2 Documentos administrativos requeridos para las adquisiciones y compras en la organización</p>	<p>SO14</p>		<p>Se recomienda desarrollar un Plan de Alianzas Estratégicas para formalizar la relación con diferentes actores y/o aliados, tomando en cuenta la diversificación de las alianzas y los recursos contribuidos.</p>	<p>*Paquete de Solución de Alianzas Estratégicas (general).  *Paquete de Solución de Movilización de Recursos: Módulo 3. Cultivación o fidelización de donantes para la movilización de recursos.  *Paquete de Solución de Planeación Estratégica: Sesión 7. Matriz de actores y alianzas estratégicas.</p>
<p>2.3 Periodo de pagos</p>	<p>SO15</p>	<p>Se recomienda que el área de sistemas, ya sea interna o externa, cuente con un plan de infraestructura tecnológica y conectividad. Se debe incorporar en este plan un protocolo de protección de datos y ciberseguridad.</p>		<p>*Paquete de Solución de Comunicación y Estrategia Digital (general).</p>

## CRITERIO 6: ESTRUCTURA LEGAL

NOTA: Este criterio requiere el acompañamiento por parte de una persona abogada especialista en el marco regulatorio aplicable.

TEMA/ SUBTEMA	# PREGUNTA	MÓDULOS PUNTUALES	MÓDULOS PROFUNDOS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
<b>I. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN LOCAL</b>				
I.1 Registro legal	EL1	Se sugiere pedir el acompañamiento de una asesoría legal especializada para redactar el acta constitutiva y así contar con la evidencia de los registros correspondientes.		*Paquete de Solución de Gobernanza: Módulo A. Herramienta de diagnóstico, diagnóstico inicial.  *Paquete de Solución de Fortalecimiento Legal (general).
	EL2	Buscar apoyo de una persona contadora o abogada fiscal. Consultar sitio web de Appleseed.		*Paquete de Solución de Estrategia Financiera: Módulo I. Fundamentos legales y políticas institucionales de finanzas y administración.  *Manual Genérico de Finanzas: I. Gestión del efectivo, utilidad.
	EL3	Buscar apoyo de una persona contadora o abogada fiscal. Consultar sitio web de Appleseed.		*Paquete de Solución de Fortalecimiento Legal: marco legal de las osc/derecho corporativo.
I.2 Gobernanza Institucional	EL4	Verificar que las actas de las dos últimas sesiones del Órgano de Gobierno incluyan las firmas de las personas que lo integran. El acta deberá contemplar el orden del día, mención del quórum, las personas participantes, seguimiento a acuerdos de la sesión anterior y nuevos acuerdos sobre próximos pasos.	Integrar un Órgano de Gobierno activo (Consejo/ Patronato/Asamblea). Analizar las necesidades de la organización en materia de gobernanza y desarrollar los perfiles de las personas que pudieran integrar el Órgano de Gobierno, señalar las funciones que llevará a cabo dicho órgano y sus políticas de funcionamiento. Asimismo, es necesario desarrollar herramientas de evaluación para el Órgano de Gobierno. Se sugiere consultar el Paquete de Solución de Gobernanza y su Libro de Trabajo.	*Paquete de Solución de Gobernanza: Módulo B. Desarrollo del Órgano de Gobierno, Módulo C. Funcionamiento del Órgano de Gobierno (general).
	EL5		Asegurarse de que la función del Órgano de Gobierno que corresponde a la revisión y el seguimiento a las auditorías externas está documentada dentro del Manual de Gobernanza o equivalente. Institucionalizar procesos de difusión y mejora de manera correspondiente.	*Paquete de Solución de Gobernanza: Módulo B. Desarrollo del Órgano de Gobierno, derechos, obligaciones y funciones de las personas integrantes del Órgano de Gobierno.

	EL6	En la minuta es importante incluir: las personas que fueron informadas, la información que se les compartió, y los acuerdos sobre las responsabilidades ante el proyecto.	Incluir carta descriptiva de la capacitación, nombres y cargos de las personas que la recibieron y acuerdos sobre las responsabilidades ante el proyecto.	<p>*Paquete de Solución Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones: Etapa 4. Implementación y seguimiento, convenio de subvención.</p> <p>*Paquete de Solución de Gobernanza: Módulo B. Desarrollo del Órgano de Gobierno, derechos, obligaciones y funciones de las personas integrantes del Órgano de Gobierno, Módulo C. Funcionamiento del Órgano de Gobierno, reglas operativas (con base legales e internas).</p> <p>*Paquete de Solución de Recursos Humanos: Documentos básicos del área de Capital Humano, políticas de Capital Humano.</p>
	EL7	Es importante aclarar a quién se hace llegar la comunicación.	Incluir carta descriptiva de la capacitación, nombres y cargos de las personas que la recibieron y acuerdos sobre las responsabilidades ante el proyecto.	<p>*Paquete de Solución Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones: Etapa 4. Implementación y seguimiento, convenio de subvención.</p> <p>*Paquete de Solución de Gobernanza: Módulo C. Funcionamiento del Órgano de Gobierno, reglas operativas, mapeo y mitigación de riesgos.</p>
1.3 Prevención y mitigación de riesgos legales	EL8	La organización expresa bajo protesta de decir verdad que no se encuentra en este supuesto. La organización cuenta con políticas que contribuyan a identificar oportunamente este tipo de conductas y preservar la integridad de sus integrantes.		*Paquete de Solución de Gobernanza: Módulo C. Funcionamiento del Órgano de Gobierno, reglas operativas, mapeo y mitigación de riesgos.
	EL9	Buscar apoyo de una persona contadora o abogada fiscal en caso de dudas de cumplimiento fiscal. Consultar sitio web de Appleseed.		<p>*Paquete de Solución de Gobernanza: Módulo A. Herramienta de diagnóstico, diagnóstico inicial (revisión de cumplimiento normativo y fiscal).</p> <p>*Paquete de Solución de Estrategia Financiera: Módulo I. Fundamentos legales y políticas institucionales de finanzas y administración.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: Capítulo 3. Ciclo Contable, procedimiento, declaración u obligaciones fiscales, Anexo C. Calendario de obligaciones fiscales y legales para las osc.</p>

	EL10	Testimonio (documento) notarial donde conste el otorgamiento del poder del representante legal, con datos de inscripción en el Registro Público, y declaración de la organización de que el poder está vigente y no ha sido revocado.		*Paquete de Solución de Gobernanza: Módulo A. Herramienta de diagnóstico, diagnóstico inicial (revisión de cumplimiento normativo).
	EL11	Buscar apoyo de una persona contadora o abogada fiscal en caso de dudas de cumplimiento fiscal. Consultar sitio web de Applesseed.		*Paquete de Solución de Gobernanza: Módulo A. Herramienta de diagnóstico, diagnóstico inicial (revisión de cumplimiento normativo y fiscal).  *Paquete de Solución de Estrategia Financiera: Módulo 1. Fundamentos legales y políticas institucionales de finanzas y administración.  *Manual Genérico de Finanzas: Capítulo 3. Ciclo Contable, procedimiento, declaración u obligaciones fiscales, Anexo C. Calendario de obligaciones fiscales y legales para las osc.
	EL12	Revisión y actualización del Código de Ética y Conducta.	Desarrollo de un Código de Ética y Conducta con base en buenas prácticas, que incluya temas como la prevención del conflicto de intereses, el cuidado en el manejo de la información y el respeto a todas las personas, entre otros.	*Paquete de Solución de Gobernanza: II. Desarrollo del Órgano de Gobierno, II.2. Cultura Institucional.  *Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 2. Documentos básicos del área de Capital Humano, Código de Ética y Conducta.  *Manual Genérico de Recursos Humanos: Código de Ética y Conducta.
	EL13	Desarrollar una política para prevenir el conflicto de intereses para el Órgano de Gobierno y actualizarla cada año.	La política se incluye en los ejercicios de inducción a integrantes del Órgano de Gobierno; se utilizan ejemplos concretos para darla a entender mejor; y se especifican las formas en las que puede reportarse un potencial conflicto de interés y el comportamiento y las acciones esperados en ese caso.	*Paquete de Solución de Gobernanza: II. Desarrollo del Órgano de Gobierno, II.2. Cultura institucional.  *Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 2. Documentos básicos del área de Capital Humano, Código de Ética y Conducta.  *Manual Genérico de Recursos Humanos: Reglamento Interno de Trabajo y políticas de conflicto de interés.

EL14	Desarrollar políticas de transparencia y de manejo de información y actualizarlas cada año.	La política se incluye en los ejercicios de inducción a integrantes del Órgano de Gobierno; se utilizan ejemplos concretos para darla a entender mejor; y se especifican las formas en las que se pueden resolver dudas o controversias sobre la publicidad de cierta información o sobre su manejo.	<p>*Paquete de Solución de Gobernanza: II. Desarrollo del Órgano de Gobierno, II.2. Cultura institucional, política de confidencialidad, transparencia y rendición de cuentas.</p> <p>*Paquete de Solución de Fortalecimiento Legal: protección de datos personales.</p> <p>*Manual Genérico de Recursos Humanos: Políticas de Capital Humano y procedimientos, políticas de gestión de personal (resguardo y control de la información).</p>
EL15	Incluir en los estatutos, Manual de Gobernanza o equivalente, la forma en la que se integra el Órgano de Gobierno.	Desarrollo de un Manual de Gobernanza. Curso o taller de inducción a las personas que integran el Órgano de Gobierno para aclarar roles, funciones y responsabilidades, políticas y compromiso esperado. Se sugiere consultar el Paquete de Solución de Gobernanza.	*Paquete de Solución de Gobernanza: Módulo B. Desarrollo del Órgano de Gobierno, Módulo C. Funcionamiento del Órgano de Gobierno, Módulo D. Herramientas de evaluación del Órgano de Gobierno, Módulo E. Manual de Gobernanza de la organización.
EL16	Contar con un expediente con la información de cada integrante del Órgano de Gobierno y actualizarlo en forma anual.	Elaborar una carta compromiso o equivalente y pedir la firma de cada integrante del Órgano de Gobierno de forma anual.	*Paquete de Solución de Gobernanza: Módulo B. Desarrollo del Órgano de Gobierno, integrantes del Órgano de Gobierno.
EL17	Desarrollar un mapeo de riesgos posibles con la participación del Órgano de Gobierno.	Desarrollar una matriz de riesgo en la que se evalúa la probabilidad de los riesgos posibles y se incluye un plan de acción por riesgo identificado con responsables. Se actualiza en forma anual y se construye en conjunto con el Órgano de Gobierno.	*Paquete de Solución de Gobernanza: Módulo C. Funcionamiento del Órgano de Gobierno, mapeo y mitigación de riesgos.
EL18	Desarrollar, junto con el Órgano de Gobierno, un plan ante situaciones de crisis, en el que se incluyan posibles crisis y forma de enfrentarlas.	Desarrollar una matriz de riesgo en la que se evalúa la probabilidad de los riesgos posibles y se incluye un plan de acción por riesgo identificado con responsables. Se actualiza en forma anual y se construye en conjunto con el Órgano de Gobierno.	*Paquete de Solución de Gobernanza: Módulo C. Funcionamiento del Órgano de Gobierno, mapeo y mitigación de riesgos.
EL19	Desarrollar planes de sucesión y protocolos de transición.	En los planes de sucesión y protocolos de transición se incluye a posibles candidatos y procesos de inducción.	*Paquete de Solución de Gobernanza: Módulo C. Funcionamiento del Órgano de Gobierno, proceso de transición de las personas e integrantes del Órgano de Gobierno.

	EL20	Buscar apoyo de una persona abogada laboral, consultar sitio de web de Appleseed.		<p>*Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 5. Administración del personal y consideraciones legales/contractuales.</p> <p>*Manual Genérico de Recursos Humanos: Políticas de gestión del personal.</p>
	EL21	Buscar apoyo de una persona abogada laboral, consultar sitio de web de Appleseed.		<p>*Paquete de Solución de Estrategia Financiera: Módulo 2. Sistema de adquisiciones y viajes, registro presupuestal y contable de las compras, activo fijo e inventario, Anexo 1. Plantilla control de activo fijo.</p>
	EL22	Buscar apoyo de una persona abogada laboral, consultar sitio de web de Appleseed.		<p>*Paquete de Solución de Estrategia Financiera: Módulo 2. Sistema de adquisiciones y viajes, activo fijo e inventario, Anexo 1. Plantilla control de activo fijo.</p> <p>*Manual Genérico de Finanzas: Capítulo 2. Gestión de los activos no circulantes, políticas y procedimientos, Formato 6. Asignación de activo fijo, Formato 7. Activo fijo.</p>
	EL23	Buscar apoyo de una persona abogada laboral, consultar sitio de web de Appleseed.		<p>*Paquete de Solución de Estrategia Financiera: Módulo 2. Sistema de adquisiciones y viajes, resguardo de archivo de las adquisiciones.</p> <p>*Manual Genérico de Compras: solicitud de compras, adquisiciones o contrataciones.</p>
	EL24	Buscar apoyo de una persona abogada laboral, consultar sitio de web de Appleseed.		<p>*Paquete de Solución de Estrategia Financiera: Módulo 2. Sistema de adquisiciones y viajes.</p> <p>*Manual Genérico de Compras: solicitud de compras, adquisiciones o contrataciones.</p>
	EL25	Buscar apoyo de una persona abogada laboral, consultar sitio de web de Appleseed.		<p>*Paquete de Solución de Fortalecimiento Legal: prevención de lavado de dinero.</p>

	EL26	Buscar apoyo de una persona abogada laboral, consultar sitio de web de Appleseed.		<p>*Paquete de Solución de Fortalecimiento Legal: derecho laboral.</p> <p>*Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 5. Administración del personal y consideraciones legales/contractuales.</p> <p>*Manual Genérico de Recursos Humanos: políticas de Capital Humano y procedimientos.</p>
	EL27	Buscar apoyo de una persona abogada laboral, consultar sitio de web de Appleseed.		<p>*Paquete de Solución de Fortalecimiento Legal: derecho laboral.</p> <p>*Paquete de Solución de Recursos Humanos: Módulo 5. Administración del personal y consideraciones legales/contractuales.</p> <p>*Manual Genérico de Recursos Humanos: políticas de Capital Humano y procedimientos.</p>
	EL28	Buscar apoyo de una persona abogada laboral, consultar sitio de web de Appleseed.		<p>*Paquete de Solución de Fortalecimiento Legal: marco legal de las osc, derecho corporativo.</p>

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

CFDI	Comprobante Fiscal Digital por Internet
CLUNI	Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil
CSA	Civil Society Activity / Programa para la Sociedad Civil
DNC	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
ENAFI	Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil
HICD	Human and Institutional Capacity Development / Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales
IAP	instituciones de asistencia privada
IFE	Instituto Federal Electoral
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INE	Instituto Nacional Electoral
KPI	key performance indicator/indicador de desempeño
NIF	normas de información financiera
NUPAS	Non-US Pre-Award Survey/Cuestionario Previo al Financiamiento de las Organizaciones Fuera de Estados Unidos
OCA	Organizational Capacity Assessment / Evaluación de la Capacidad Organizacional
OSC	organización de la sociedad civil
PEO	Plan Estratégico Organizacional
POA	Programa Operativo Annual
RFC	Registro Federal de Causantes
RFOSC	Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil
SAT	Servicio de Administración Tributaria
USAID	United States Agency for International Development / Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
USDOS	United States Department of State / Departamento de Estado de Estados Unidos