

Estándares de gestión de proyectos

Resumen



MARZO 2019

Reconocimiento

CRS ha desarrollado los estándares de gestión de proyectos a través de un proceso participativo al que contribuyó personal de CRS alrededor del mundo. En especial se agradece al Grupo Base del Proyecto de estándares de gestión, liderado por Sarah Cashore y compuesto por Sharon Abraham-Gordon, Linda Gamova, Martin Hartney, Holly Inurreta, Akim Kikonda, Hilary O'Connor, Rija Razafy, y Adele Sowinska, proporcionando liderazgo estratégico en todo el proceso, y desarrollando el esquema inicial de los estándares. También se agradece a los participantes del taller de redacción de febrero de 2016, quienes refinaron el esquema de estándares y desarrollaron el primer borrador integral de estándares: Emeka Anoje, Sanda Beljak, Britton Buckner, Maureen Capps, Beth Carroll, Sarah Cashore, Viorica Cemirtan, Linda Gamova, Martin Hartney, Mohammed Hassan Ahmed, Akim Kikonda, Carole Lankoande, Erin Lewis, Marlon Medina, Robert Mgeni, Dominique Morel, Ben Mose, Michelle Neukirchen, Jack Norman, Hilary O'Connor, Antoine Sanon, John Shumlansky, Pun Sok, Meredith Stakem, Michael Taylor, Williams Ukpaka, y Annisha Vasutavan. El facilitador del taller de redacción y editor de estándares, el consultor Paul Mundy, y el perito en la materia John Cropper de LINGOs, apoyaron el proceso de desarrollo de estándares antes, durante y después del taller. Stephanie French compiló y analizó los comentarios de varios borradores de los estándares de gestión de proyectos, coordinó las ediciones finales y ayudó en la materialización del presente documento. Finalmente, se agradece a Solveig Bang por la edición técnica, diagramación y diseño y a Tracy Dreyer por la traducción.



Catholic Relief Services es la agencia humanitaria internacional oficial de la comunidad católica de los Estados Unidos. El trabajo de asistencia y desarrollo de CRS se logra a través de programas de respuesta de emergencias, VHI, salud, agricultura, educación, microfinanzas y construcción de paz. CRS alivia el sufrimiento y proporciona asistencia a personas necesitadas en más de 100 países, sin distinción de raza, religión o nacionalidad.

© 2019 Derechos de Autor Catholic Relief Services. Todos los derechos reservados. Este material no se puede reproducir, presentar, modificar o distribuir sin la autorización expresa por escrito del autor. Escriba a ppublications@crs.org para solicitar autorización.

Catholic Relief Services
228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3443 USA
1.888.277.7575
crs.org

Contenido

Introducción..... 1

FASE: DISEÑO

CATEGORÍA: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA Y PROGRAMÁTICA
Estándar 1: Planificación efectiva para un diseño de proyecto con calidad..... 9
Estándar 2: Diseño participativo y basado en evidencia para el éxito del proyecto..... 10

CATEGORÍA: GESTIÓN FINANCIERA
Estándar 3: Presupuestos de propuesta elaborados de manera precisa y con eficiencia de costos..... 11

CATEGORÍA: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Estándar 4: Planificación del personal para una gestión de proyecto de calidad (solidez técnica, oportuno, efectivo)..... 12

CATEGORÍA: ACERCAMIENTO CON LOS DONANTES Y RENDICIÓN DE CUENTAS
Estándar 5: Acercamiento temprano con los donantes para influir en el diseño..... 13

FASE: PUESTA EN MARCHA

CATEGORÍA: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA Y PROGRAMÁTICA
Estándar 6: Planificación anticipada de la transición y el inicio (incluso pre-adjudicación) 14
Estándar 7: Implementación planificada de manera realista y participativa para impacto del programa 15

CATEGORÍA: GESTIÓN FINANCIERA
Estándar 8: Organización financiera del proyecto oportuna e integral 16

CATEGORÍA: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Estándar 9: Proactividad en el reclutamiento y la incorporación para un inicio oportuno..... 17

CATEGORÍA: ACERCAMIENTO CON LOS DONANTES Y RENDICIÓN DE CUENTAS
Estándar 10: Sentar las bases para un acercamiento efectivo con los donantes y para la rendición de cuentas... 18

FASE: IMPLEMENTACIÓN

CATEGORÍA: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA Y PROGRAMÁTICA
Estándar 11: Gestión de proyectos basada en la acción..... 19
Estándar 12: Gestión efectiva de bienes en toda la cadena de suministro 20

CATEGORÍA: GESTIÓN FINANCIERA
Estándar 13: Gestión financiera efectiva dura proyecto..... 21

CATEGORÍA: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANO
Estándar 14: Gestión y desarrollo de recursos plementación de proyecto con calidad..... 22

CATEGORÍA: ACERCAMIENTO CON LOS DONA CUENTAS
Estándar 15: Acercamiento apropiado con los a la implementación..... 23

FASE: CIERRE

CATEGORÍA: MULTI-CATEGORÍA
Estándar 16: Cierre responsable y oportuno del proyecto..... 24

CATEGORÍA: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Estándar 17: Gestión responsable de las transiciones de los recursos humanos durante el cierre de proyecto 25

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA Y PROGRAMÁTICA Y ACERCAMIENTO CON LOS DONANTES Y RENDICIÓN DE CUENTAS
Estándar 18: Aprendizaje y aprovechamiento de los resultados durante el cierre..... 26

Glosario 27

Acrónimos

APP	Plan anual de programa
BD	crecimiento (business development en inglés)
CoP	director de proyecto
CP	programa de país
CR	representante de país
DIP	plan de implementación detallado
DRD/MQ	director regional adjunto para calidad de gestión
DRD/PQ	director regional adjunto para calidad de programa
FM	gerente financiero
HOCAI	Instrumento Holístico de Evaluación de Capacidad Organizativa
HoOps	director de operaciones
HoP	director de programa
HQ	sede
ICIP	Plan de Mejora de Control Interno
IDEA	Institutional Donor Engagement and Advancement (departamento de la sede)
RFO	oficial regional financiero
RRHH	recursos humanos
RTA	asesor técnico regional
SMT	equipo directivo de alto nivel
SRFMP	Política de Gestión Financiera del Sub-receptor
STA	asesor técnico principal
TDY	asignación de responsabilidades temporales
TIC	tecnologías de la información y la comunicación

Introducción

Los proyectos son centrales en la misión de CRS de brindar apoyo para que las personas vulnerables alrededor del mundo puedan satisfacer sus necesidades básicas y transformar sus vidas de manera positiva. Como parte de la Iglesia global, CRS considera que la misión social de la iglesia necesita organización “como presupuesto para un servicio comunitario ordenado” (Deus Caritas Est, 2005, 20).

La calidad en la gestión de proyectos de CRS está conectado con nuestros principios guía - una opción preferencial por los pobres, subsidiariedad, y fiel administración de los recursos, así como nuestra rendición de cuentas ante los millones de personas que atendemos junto con nuestros socios alrededor del mundo. La fiel administración de los recursos y la rendición de cuentas también son de peso para los donantes que apoyan nuestros proyectos. En un entorno de financiamiento que aumenta en su complejidad y competencia, ser efectivo en la gestión de proyectos es vital para poder demostrar ser un buen custodio y obtener financiamiento para nuevos proyectos.

Hemos desarrollado estos estándares para mejorar nuestra **gestión de proyectos**—independientemente de las dimensiones, el contexto, enfoque o financiamiento del proyecto- para que el personal de CRS que lo trabaje, se sienta seguro de que se está haciendo lo debido en el momento oportuno. Esta coherencia hará que sean más efectivos nuestros proyectos, y además hará que sea más eficiente nuestra gestión de proyectos, permitiendo que profundicemos nuestro enfoque en nuestra misión.

¿Por qué CRS necesita estándares de gestión de proyectos?

Aunque existen guías de CRS y externas en cuanto a “cómo” gestionar proyectos (ej., *ProPack II*, *Una Guía para el PMD Pro*), antes de desarrollar estos estándares, CRS no había articulado de forma clara lo que se espera - de quién y cuándo - para que la gestión de proyectos tenga éxito. Esto ha conllevado incongruencia y debilidades en la práctica de la gestión de proyectos.

Los estándares de gestión de proyectos de CRS:

- **Definir el “qué” de la gestión de proyectos** en CRS - el nivel que todo proyecto de CRS debe alcanzar, y cuando sea posible, sobrepasar.
- **Identificar un conjunto claro de acciones** que se deben desarrollar de manera repetida, compartida, uniforme, en todo proyecto de CRS.
- **Proporcionar una perspectiva objetiva** para evaluar el desempeño de la gestión de proyectos y promover la rendición de cuentas compartida para el éxito.

.....

“Vivimos en un momento que establece estándares altos de transparencia con respecto a la gobernanza y rendición de cuentas dentro de la Iglesia y sus actividades de desarrollo.”

Caritas Internationalis
Estándares de Gestión

Glosario

Un glosario en la Página 27 cubre terminología clave relacionada con la gestión de proyectos.

¿Quiénes son el público para los estándares de gestión de proyectos?

El público principal es todo el personal de CRS que tienen un papel importante en el diseño de proyectos, planificar su lanzamiento, su implementación y el cierre, a saber:



Gerentes de Programas y Proyectos, y Directores (adjuntos) de proyecto (CoP) y otro personal programático.¹ Aunque en los estándares se usa sólo el término “gerente de proyecto”.



Personal financiero y operativo

Aunque puede que no sean personal de proyecto a tiempo completo, suelen estar involucrados en actividades clave del proyecto (ej., planificación y gestión de recursos financieros, materiales y humanos, fortalecimiento de capacidades de los socios).



Personal de BD (crecimiento) y de acercamiento con los donantes (IDEA) a medida que ciertos estándares se relacionan con garantizar que los proyectos cumplan con las expectativas de los donantes y sus requisitos.



Directivos superiores del Programa de País

Los representantes de país (CR), jefes de programación (HoP), y jefes de operaciones (HoOps) - por sus roles en el liderazgo, relaciones con socios, involucramiento con donantes, y en la creación de un ambiente donde se facilite la efectividad en la gestión de proyectos.

Los estándares promueven deliberadamente la colaboración interdisciplinaria entre los departamentos de programas, finanzas, recursos humanos (RRHH) y otro personal operativo. La experiencia ha demostrado que dicha colaboración es vital para el éxito en la gestión de proyectos.

En los estándares se hace mucha mención del EQUIPO DEL PROYECTO, por esto queremos incluir el personal programático, financiero y operativo con responsabilidad puntual dentro del proyecto. El director del proyecto (o CoP) está al frente de este equipo interdisciplinario, normalmente bajo supervisión general del HoP (quien, a su vez, también forma parte del equipo de proyecto). En algunos proyectos, habrá personal regional o de HQ en el equipo - por ejemplo, los oficiales de gestión de adjudicación para subvenciones del gobierno de los EE.UU., o asesores técnicos en proyectos con necesidades técnicas puntuales.

Nuestras organizaciones socias son autónomas, por lo que los socios no son público principal de los estándares de gestión de proyectos de CRS, aunque CRS hará uso de los estándares y las herramientas y guías asociadas para trabajar con socios que tengan interés en mejorar sus propias capacidades para la gestión de proyectos. CRS también pondrá las herramientas y guías de gestión de proyectos a la disposición de los socios por medio de plataformas como sitio web [Compass](#) y el [Instituto de CRS para el Fortalecimiento de Capacidades](#). CRS promoverá la articulación de estos estándares específicos de la agencia y los Estándares de Gestión de Caritas Internationalis.

¿A qué proyectos se deben aplicar los estándares?

Los estándares de gestión de proyectos de CRS se aplican **a todo proyecto** de desarrollo y emergencias de CRS, independientemente de las dimensiones, el contexto, enfoque o fuente de financiamiento. Al desarrollar los estándares, CRS ha tratado de “dimensionarlos de manera correcta”, para que los proyectos pequeños puedan usar los estándares para lograr un impacto positivo, pero no se carguen de requisitos complejos.

Los estándares fueron redactados desde la perspectiva de proyectos gestionados por programas de país individuales - que son la gran mayoría de los proyectos de CRS. No obstante, también se pueden **aplicar en proyectos que se manejan a nivel regional o en la Sede**. Los equipos responsables de dichos proyectos deberán adaptar ciertas partes a sus situaciones puntuales, en particular los cronogramas.

.....
Los estándares deliberadamente promueven colaboración interdisciplinaria entre programas, finanzas, recursos humanos y otro personal operativo.

El sitio web [Compass](#) con guía para la gestión de proyectos de CRS incluye una sección sobre cada página de acción clave para la gestión de proyectos que destaca las consideraciones especiales para completar la acción clave en un proyecto de emergencias o en un proyecto en el cual CRS es subreceptor ante otra organización. Para más sobre Compass, vea la pág. 5.

1. Otro personal de programas incluye al personal de MEAL, personal de socios y fortalecimiento de capacidades, y los asesores técnicos.

Las gerencias de programas de país y de regiones tendrán un papel clave en la promoción del uso y la rendición de cuentas compartida para alcanzar los estándares en **todos los proyectos**.

¿Qué no está cubierto en los estándares de gestión de proyectos?

- **Temas de programación técnica.** Éstos no son estándares de programación técnica para proyectos de CRS. Se centran más bien en temas de **gestión y gerencia de proyectos** a las que típicamente se les presta mucha menos atención. CRS tiene bastantes recursos en materia de guía para sectores específicos y calidad de programas que apoyan el diseño técnico y la implementación de actividades.
- **Todos los detalles de la gestión de proyectos.** Los estándares no intentan abordar cada aspecto de la gestión de proyectos - eso le toca a un manual detallado de gestión de proyectos (ej., *ProPack II*). Más bien, se enfocan en los temas más críticos. Cuando nuestros proyectos cumplan constantemente con estos estándares o los superen, entonces refinaremos los estándares e integraremos aspectos adicionales de la gestión de proyectos, apuntando a mejorar aún más.

Los estándares de gestión de proyectos y el ciclo de proyectos de CRS

Estos estándares fueron desarrollados para resaltar temas vitales de la gestión de proyectos dentro de cuatro **fases** clave del ciclo de proyectos de CRS:

Diseño

Existe una relación clara entre el diseño de proyecto, y su gestión exitosa. Los estándares, asimismo, incluyen un conjunto de apartados que se concentran en temas de diseño que tienen impacto significativo en la implementación del proyecto.² Teniendo en cuenta el público interdisciplinario de los estándares, los estándares para la fase de diseño destacan para el personal no-programático, las acciones de diseño que requieren que ellos tomen protagonismo y participen, así como el papel importante que tienen los socios. Estos estándares refuerzan los “estándares de calidad” de *ProPack I*. Es más, *ProPack I* es el principal recurso clave que podemos citar para los estándares de diseño.



Puesta en marcha

La fase de puesta en marcha es parte vital en el ciclo del proyecto, y suele suponer un reto. Al planificar o ejecutar mal la puesta en marcha, esto afecta el proyecto entero. Los estándares centran la atención en la fase de puesta en marcha, y promueven una nueva forma de comprender la “puesta en marcha”, en particular para proyectos con financiamiento de donantes. Con demasiada frecuencia, esperamos a que el donante firme el convenio de donación para iniciar la “puesta en marcha” del proyecto. Como resultado, muchos proyectos “arrancan con retraso” y les cuesta completar las actividades dentro del programa propuesto. Si bien, el momento de la puesta en marcha difiere según la oportunidad de financiamiento particular y el contexto del proyecto, los estándares hacen hincapié en que se haga la puesta en marcha con anticipación y de manera rápida - tanto CRS como nuestros socios - además de trazar un tiempo realista para la puesta en marcha en el programa de actividades del proyecto durante la fase de diseño.



2. Hay algunos estándares de diseño que tocan las fases del ciclo de proyecto en cuanto a “identificar necesidad y oportunidad” y “presentar propuesta y obtener fondos”, el enfoque principal es en la fase de “diseño de proyecto”. Nosotros nos enfocamos especialmente en los elementos críticos del plan del proceso de diseño para garantizar un proyecto de calidad, una propuesta que responde bien y la colaboración interdisciplinaria para desarrollar programación de actividades, planes de dotación de personal y presupuestos que son realistas y coherentes.

¿En qué momento inicia la puesta en marcha?

- Para los proyectos en los que hay alta **probabilidad de lograrlo** (por ejemplo, propuestas solicitadas y no-competitivas), se puede dar inicio a las actividades de puesta en marcha al poco tiempo de haber presentado la propuesta.
- Para **propuestas competitivas**, ciertas actividades de puesta en marcha podrán iniciar previo a la notificación formal que haga el donante, en caso que CRS este seguro de que lo va a lograr, o si otras consideraciones requieren planificación de la puesta en marcha antes de la notificación.
- Para **propuestas altamente competitivas** lo pueden comenzar después de que el donante notifique formalmente su intención de financiar (por ejemplo, durante la negociación de la adjudicación).

Implementación

Con un diseño sólido y puesta en marcha rápida, los proyectos deben comenzar la fase de implementación con buena probabilidad de éxito. Pero los contextos dinámicos de la programación en emergencias y desarrollo pueden alterar los mejores planes. Los estándares de gestión de proyecto en la fase de implementación se enfocan en la gestión oportuna, con base en evidencia, gestión interdisciplinaria de las actividades de proyecto y sus recursos, en estrecha colaboración con nuestros socios.



Cierre

Cerrar de manera responsable un proyecto es parte fundamental de nuestro compromiso con la subsidiariedad, la rendición de cuentas y administración - ante los socios, las personas que atendemos y los donantes que apoyan nuestro trabajo. El cierre, así como la puesta en marcha, es un proceso exigente que requiere de una planificación anticipada. Los estándares para una fase de cierre subrayan la importancia de la colaboración interdisciplinaria, así como la rendición de cuentas ante socios y comunidades al llegar a su fin los proyectos. Los estándares de cierre también destacan la necesidad de tener al personal apropiado para el cierre, garantizando la sostenibilidad, y aprendiendo y apalancando a medida que nosotros, los socios, beneficiarios y otros reflexionamos en cuanto al impacto y la gestión del proyecto.



Estructura de los estándares

Cada estándar sigue el mismo formato:

- Un **enunciado del estándar** conciso.
- El **número del estándar y un título** que resume el enfoque principal del estándar.
- Una lista de **acciones clave** (pasos específicos, prácticos - el “**que**”) para alcanzar la norma. Cada Acción Clave también incluye “**quién**” y “**cuándo**.”

Cada proyecto al final tendrá que definir el “quién” y el “cuándo” de manera más precisa según la situación particular. En los estándares de gestión de proyectos igual como en el sitio web Compass, hemos identificado el personal que generalmente está involucrado en el liderazgo y el apoyo para cada acción clave. Si un proyecto o programa de país no tiene un miembro del personal con un puesto particular (como BD), las responsabilidades que le corresponden a ese puesto en los estándares se deben asignar a otro miembro del equipo. Asimismo, el “cuando” de los estándares se refiere a una programación general en la mayoría de circunstancias. Habrá casos cuando las circunstancias o los requisitos del donante podrán demandar programaciones distintas, y los equipos de proyecto deberán hacer los ajustes correspondientes.

Dentro de cada fase, los estándares y acciones clave no se encuentran en ningún orden específico. Algunas acciones se deben realizar a la vez que otras. Asegúrese de ver dichas relaciones antes de iniciar una acción clave en particular. Cada uno de los 18 estándares y sus acciones clave asociadas están resumidos en una sola página.

Compass: sitio web con guía para la gestión de proyectos

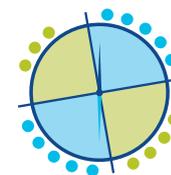
CRS ha desarrollado un sitio web con orientaciones sobre la gestión de proyectos para apoyar al personal de CRS en cumplir los estándares para la gestión de proyectos. El sitio web [Compass](#) ofrece guía práctica por pasos para cada una de las 82 acciones clave de los estándares de CRS para la gestión de proyectos. **CRS usó las “Notas de Guía” del documento de los estándares para la gestión de proyecto de septiembre de 2016 como punto de partida para redactar Compass, pero esas “Notas de Guía” han sido reemplazadas por la guía Compass.** Compass es el recurso central en CRS de guía para la gestión de proyectos y está organizado para ayudar a que los miembros del personal cumplan con los estándares de CRS para la gestión de proyectos.

Cada página de acción clave en Compass incluye:

- **Por qué** Por qué la acción clave es importante para la buena gestión de proyectos
- **Quién** es el principal responsable del logro de la acción clave y quién más está implicado en la realización de la acción clave
- **Cuándo** debe realizar la acción clave el personal de CRS
- **Cómo** completar la acción clave (pasos puntuales)
- Toda consideración especial con respecto al **asocio** y la acción clave
- Toda consideración especial en cuanto a la manera o el momento que se realiza la acción clave **cuando CRS sea sub-receptor**
- Toda **consideración especial** sobre la manera o el momento que puede realizar la acción clave en el contexto de la **respuesta ante una emergencia**
- **Herramientas y plantillas** preparadas para diferentes acciones clave, que todo personal de CRS puede descargar, para modificar según la necesidad y aplicación, y para usar al realizar los pasos del “cómo”
- Cuáles **políticas y procedimientos de CRS** son las que están relacionadas con la acción clave (con vínculos a dichas políticas)
- Hipervínculos a **otros recursos y referencias** que pueden ser de ayuda para consultar al realizar la acción clave



Al usar el documento en PDF y el sitio web Compass, navegue entre los estándares seleccionando los botones en la parte superior de cada página. El botón del estándar donde usted se encuentre se verá resaltado. En el documento PDF, regrese a la página de contenidos seleccionando el ícono “inicio” en la esquina superior derecha de cada página. Seleccione el ícono “glosario” para buscar una palabra.



Compass es el recurso central en CRS de guía para la gestión de proyectos y está organizado para ayudar a que los miembros del personal cumplan con los estándares de CRS para la gestión de proyectos.

Categorías de los estándares de gestión de proyectos

En las cuatro fases del ciclo de proyectos que se describen anteriormente, los estándares están organizados en cuatro categorías:

- Planificación y gestión operativa y programática
- Gestión financiera
- Gestión de recursos humanos
- Acercamiento con donantes y rendición de cuentas

Estas categorías **no** corresponden a tipos de trabajo específicos: como se explicó, los estándares están diseñadas para promover la articulación interdisciplinaria. Más bien, las categorías les dan estructura a los estándares en torno a los componentes clave de la gestión de proyectos.

Planificación y gestión operativa y programática

Este conjunto de estándares se centra en la gestión de los aspectos prácticos de los proyectos para garantizar la rendición de cuentas y el impacto positivo para las personas que CRS y nuestros socios servimos. Los estándares y acciones clave bajo esta categoría también incluyen la comunicación y participación con el gobierno local y otros actores comunitarios.



Los estándares y acciones clave de esta categoría se enfocan en que el equipo de proyecto se involucre en la planificación de una fase de diseño realista, la planificación integral en la puesta de marcha y cierre, y en la gestión adaptativa del programa durante la implementación para que los proyectos respeten el tiempo, el alcance y el presupuesto.

El monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL) es parte vital de la gestión de proyectos, y está integrada en todos los estándares en esta categoría así como los estándares bajo la categoría “Acercamiento con los donantes y la rendición de cuentas”.



Gestión financiera

Los estándares de gestión financiera se concentran en asegurar que **todos** los miembros del equipo de proyecto involucrados en la elaboración y gestión del presupuesto del proyecto entiendan las expectativas y requisitos para que la gestión presupuestaria sea efectiva. Los estándares de gestión financiera involucran al personal programático, de operaciones (en particular cadenas de suministro), y del departamento de finanzas, así como el liderazgo del programa de país. Un énfasis particular de estos estándares es establecer en la gestión financiera del proyecto la claridad de los roles, las responsabilidades y los procesos que aseguran que la información financiera esté disponible para su análisis y uso en la toma de decisiones para la gestión del proyecto.



Gestión de recursos humanos

El personal de CRS y sus socios suele ser el mayor gasto del proyecto. Muchos desafíos y riesgos de la gestión de proyectos guardan relación directa con los recursos humanos - puntualmente, no tener las personas adecuadas en el lugar adecuado en el momento adecuado. Los estándares de esta categoría resaltan la necesidad de que haya apoyo para que se planifique apropiadamente la dotación de personal al diseñar el proyecto, reclutamiento proactivo y estratégico e incorporación durante la puesta en marcha y la gestión efectiva de recursos humanos durante la implementación y hasta el final del proyecto, cuando las transiciones en el personal pueden dañar el cierre.



Los estándares promueven la gestión de recursos tanto por CRS como sus socios, e incluyen la gestión de desempeño, desarrollo del personal, y atención al personal.

Acercamiento con los donantes y rendición de cuentas

Si bien CRS tiene una fuerte base de donantes individuales, en promedio, el 70 por ciento de los fondos para sus operaciones provienen de donantes institucionales públicos y privados.³ Por tanto, los estándares de gestión de proyectos de CRS incluyen una categoría específica que se enfoca en el acercamiento y la rendición de cuentas ante donantes institucionales.⁴



Los estándares de acercamiento y rendición de cuentas ante donantes parten del entendido de que CRS debe cultivar relaciones con los donantes mucho antes del diseño de una propuesta o la implementación de un proyecto. Las relaciones fuertes con los donantes aumentan la probabilidad de que podamos obtener fondos para los tipos de proyectos que sabemos que tendrán impacto, y nos ayudan a incidir en los donantes para tener un alcance, presupuesto y marco de tiempo realistas para el proyecto. Las relaciones fuertes también le ayudarán a CRS a gestionar de forma más efectiva los proyectos: cuando contamos con la confianza del donante, es más fácil hacer ajustes basados en evidencia.

Los estándares de esta categoría son relevantes para **todos** los proyectos con financiamiento de donantes,⁵ y se aplican a **todo** el personal relacionado con el acercamiento y rendición de cuentas ante donantes. Hay personal específico en HQ de CRS que son los responsables de las relaciones con donantes cuyo manejo es centralizado; el personal ejecutivo de campo tiene la responsabilidad de representar a CRS y proyectos individuales ante oficinas locales de los donantes. Pero una gran variedad de personal y socios también están implicados en el acercamiento y la rendición de cuentas ante los donantes - cada comunicado, cada interacción con el donante tiene influencia en la comprensión y percepción que tiene el donante de CRS y nuestros socios.

En otros documentos y guías, en particular del departamento de IDEA (Institutional Donor Engagement and Advancement -- el departamento de relaciones con donantes institucionales) de CRS, se brindan detalles de cómo posicionar a CRS con los donantes y de qué manera identificar y prepararse para oportunidades de financiamiento competitivas.

Los estándares para gestión de proyectos enfocan de manera más aguda en los aspectos críticos del acercamiento y rendición de cuentas ante los donantes, que afectan la calidad de los proyectos y la eficacia de CRS al manejarlos, a saber:

- Involucrar al donante temprano y con frecuencia, para influenciar de manera positiva la oportunidad de financiamiento.
- Asegurarse que el personal - tanto de CRS y del socio - cumplan los requisitos de los donantes.
- Basarse en los proyectos en curso, para destacar las fortalezas de CRS y sus socios, y su valor agregado.

3. De conformidad con informes anuales de CRS.

4. Como fue señalado antes, los estándares se aplican a todo proyecto, sin importar la procedencia de fondos. Alcanzar los estándares de gestión de proyectos potencia a CRS para hacer buen uso de los recursos de proyecto de donantes individuales y de donantes institucionales.

5. Varias acciones clave bajo la categoría de acercamiento con donantes y rendición de cuentas son relevantes para proyectos financiados con recursos discrecionales (asignados). Un ejemplo es desarrollar un plan de acercamiento con un donante específico para un proyecto (ver Estándar 10). Este plan se puede usar para apalancar un proyecto con fondos privados para establecer o fortalecer la posición de CRS con donantes institucionales.

Asocio y los estándares de gestión de proyectos de CRS

El asocio es fundamental para la manera en que CRS se percibe a sí misma en el mundo. Creemos que el cambio ocurre a través de nuestros socios locales. Al sostener y fortalecer a las instituciones locales, nuestros socios potencian en la comunidad su habilidad de responder ante sus propios problemas. Reconociendo el hecho de que los proyectos que apoyamos generalmente se implementan con- y a través de socios, las acciones relacionadas con el asocio son parte integral de estos estándares.



CRS se esfuerza por que los socios estén fundamentados en una visión a largo plazo y un compromiso mutuo con la paz, la justicia y el cambio social. Nuestro compromiso con la subsidiariedad y la inversión en nuestras relaciones con socios, trasciende los proyectos. Los estándares de gestión de proyectos se construyen sobre una base de entendimiento que el asocio y el fortalecimiento de las capacidades de los socios son procesos continuos que ocurren a través del ciclo del proyecto así como fuera de los proyectos. Nuestra capacidad de alcanzar los estándares de gestión de proyectos se verá fortalecida por dichas inversiones.

Algunas acciones clave en los estándares de gestión de proyectos se refieren a actividades para fortalecer los socios en el sentido más amplio [ej., reflexiones anuales y el uso de la Ficha de Evaluación de Asocio con CRS (*Partnership Scorecard*)]. Sin embargo, en su mayoría, las acciones relacionadas con los socios que están en los estándares, se concentran en temas específicos de la gestión de proyectos y el fortalecimiento de capacidades que guardan relación directa con ellos.

Las acciones relacionadas con los socios están incluidas en las cuatro categorías de estándares antes descritas. Por ejemplo, las acciones clave bajo los estándares de gestión financiera destacan la importancia de la participación de los socios en el desarrollo y gestión del presupuesto del proyecto, y el acompañamiento que les da CRS a los socios para apoyar su gestión financiera.

Los socios también aparecen entre los “Quien” en muchas acciones clave, reflejando una vez más la importancia del asocio en la gestión de proyectos según CRS.

En reconocimiento del papel clave de los socios en la gestión de proyectos en CRS, cada página de acción clave en el sitio web [Compass](#) incluye una sección sobre consideraciones especiales en cuanto al asocio en relación con esa acción clave.



Si tiene preguntas sobre asocio y el fortalecimiento de las capacidades de los socios que no se responden en los estándares, por favor ver los recursos de CRS para asocio, incluyendo los que están disponibles con el [Instituto para Fortalecimiento de Capacidades](#).



Fase: Diseño

CATEGORÍA: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA Y PROGRAMÁTICA

Estándar 1: Planificación efectiva para un diseño de proyecto con calidad.

Establecer un equipo robusto para el desarrollo de la propuesta y un cronograma realista que sigue la guía estándar de CRS para el diseño de proyectos y garantiza que haya colaboración y apoyo de los socios en el proceso de diseño.

ACCIONES CLAVE

1	Conformar un equipo calificado y experimentado para diseñar el proyecto y desarrollar la propuesta.
Quien	Representante de país (CR) o director de programas (HoP); director de operaciones (HoOps); personal de crecimiento (BD) del programa de país (según proceda); personal de crecimiento de la región; directores regionales adjuntos (DRD).
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para oportunidades financiadas externamente: antes de tomar la decisión de proceder. ■ Para proyectos con fondos discrecionales: Cuando se tome la decisión de desarrollar un proyecto nuevo.
2	Decidir sobre el socio, basado en la capacidad y el desempeño del socio, y lo que puede contribuir, las guías de la propuesta y el entorno operativo y competitivo.
Quien	Tomador de decisiones de la propuesta; representante de país (CR), en caso que no sea el tomador de decisiones de la propuesta; coordinador de propuesta o gerente para la planificación de captura; otros miembros del equipo de desarrollo de propuesta; equipo directivo superior (SMT); personal programático y operativo superior; personal de IDEA
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificar posibles socios y de ser posible y necesario, evaluar su capacidad mucho antes de desarrollar un proyecto nuevo.
3	Desarrollar e implementar un plan de dotación de personal para garantizar el correcto manejo de las actividades actuales, mientras se está desarrollando la propuesta nueva.
Quien	Miembros del equipo directivo superior (SMT) y otros supervisores de los miembros del equipo de desarrollo de propuesta; coordinador de la propuesta; miembros del equipo de desarrollo de propuesta; tomador de decisiones de la propuesta; personal con asignación temporal para las funciones (TDY) u otro personal programático u operativo que brinde cobertura
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para proyectos con fondos discrecionales: Según sea necesario. ■ Para oportunidades financiadas externamente: Idealmente durante la planificación de captura de oportunidades que le está dando seguimiento CRS.
4	Planificar un proceso participativo: trabajar al revés, desde la fecha de presentación, desarrollar un cronograma realista para el diseño de un proyecto de calidad y una propuesta que responda a las prioridades del donante.
Quien	Coordinador de la propuesta; miembros del Equipo de desarrollo de la propuesta; socios
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para oportunidades financiadas externamente, desarrolle el cronograma y la lista de control de la propuesta cuanto antes posible y no más de 3 días después de que se tome la decisión de seguir o desistir. ■ Para proyectos con fondos discrecionales, desarrolle el cronograma como un primer paso después de decidirse por desarrollar un nuevo proyecto.
5	Confirmar que hay financiamiento disponible para cubrir los costos del diseño de proyecto y el desarrollo de la propuesta.
Quien	Tomador de decisiones de la propuesta o representante de país (CR); coordinador de propuesta y otros miembros del equipo de desarrollo de propuesta; gerente financiero (FM); tomador de decisiones de la propuesta; representante de país (CR), en caso que no sea el tomador de decisiones de la propuesta
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Paralelo con la preparación del cronograma de desarrollo de propuesta detallando los pasos para el diseño de proyecto y el desarrollo de la propuesta. ■ Idóneamente, antes de que sea lanzada la oportunidad de financiamiento; de otro modo, dentro de los 3 días de la decisión de “proceder”.



Fase: Diseño

CATEGORÍA: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA Y PROGRAMÁTICA

Estándar 2: Diseño participativo y basado en evidencia para el éxito del proyecto.

Utilizar procesos participativos basados en evidencia para diseñar un proyecto que puede entregar resultados de alta calidad de manera oportuna, dentro del alcance y de acuerdo con el presupuesto.

ACCIONES CLAVE

1	Determinar la escala y el alcance del proyecto con base en evidencia y experiencia de lo que es factible.
Quien	Líder de técnico de la propuesta; el equipo de desarrollo de la propuesta incluyendo a socios; asesores técnicos y revisores de propuesta; tomador de decisiones de la propuesta; director de operaciones (HoOps) y/o gerente de compras o cadenas de suministro; revisores; asesoras de crecimiento estratégico y personal de IDEA
Cuando	■ A la mayor brevedad en el proceso de diseño, con ajustes según se necesite con base en información nueva o actualizada.
2	Incluir a los socios en la toma de decisiones claves, incluyendo el diseño técnico, programa de actividades del proyecto, alcance de trabajo del socio, y estructuras de gestión del proyecto.
Quien	Coordinador de la propuesta; líder técnico de la propuesta; líder de presupuesto de la propuesta; otros miembros del equipo de desarrollo de propuesta; tomador de decisiones de la propuesta; equipo de desarrollo de propuesta del socio y liderazgos del socio; gerente financiero (FM) y/o director de operaciones (HoOps)
Cuando	■ Durante todo el diseño de proyecto - consultar la guía del paso 1 más adelante sobre cuándo y cómo involucrar al socio en todo el proceso con base en necesidades, interés y factibilidad.
3	Poner suficiente tiempo en el programa de actividades del proyecto para la puesta en marcha, ampliación de la escala y cierre.
Quien	Líder técnico de la propuesta; Otros miembros del equipo de desarrollo de propuesta incluyendo el coordinador de propuesta, líder de presupuesto y el de RRHH, y otros líderes de operaciones (p. ej., líder de cadenas de suministro; líder de ICT4D) y personal clave del socio; director de operaciones (HoOps); gerente de compras y/o de cadenas de suministro; otros expertos en materia; personal de IDEA (en el caso de oportunidades de obtener financiamiento de donantes centralizadas, según corresponda)
Cuando	■ Durante la planificación del programa de actividades del proyecto.
4	Pedir retroalimentación y guía en cuanto a la idoneidad, factibilidad y coherencia de planes de diseño técnico, contratación de personal, y administración, planes de cadenas de suministro y presupuesto.
Quien	Coordinador de la propuesta; revisores designados (programas, finanzas y otras operaciones) del programa de país, la región y global/HQ cuando sea relevante; miembros del equipo de desarrollo de propuesta
Cuando	■ En todas las etapas de la revisión, incluyendo la nota conceptual y la propuesta completa.



Fase: Diseño

CATEGORÍA: GESTIÓN FINANCIERA

Estándar 3: Presupuestos de propuesta elaborados de manera precisa y con eficiencia de costos.

Desarrollar un presupuesto de propuesta elaborado de manera precisa y con eficiencia de costos y su narrativa de presupuesto, con base en las actividades y cronograma del proyecto, y de conformidad con las políticas de CRS y los requisitos del donante.

ACCIONES CLAVE

1	Establecer montos para los costos indirectos y costos directos asignados, e identificar posibles limitaciones y decisiones de presupuesto de alto nivel, para que el equipo de desarrollo de propuesta pueda empezar la elaboración de presupuesto para los costos directos-directos (con “cálculos en un sobre” y estimados preliminares).
Quien	Líder de presupuesto de la propuesta y representante de país (CR), gerente financiero (FM); coordinador de la propuesta; otros miembros del equipo de desarrollo de propuesta
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para las propuestas con fondos externos, hacer un cálculo aproximado “en un sobre” preliminar dentro de los 2-3 días de la decisión de seguir final, con propósitos de planificación inicial, seguido de una determinación y planificación de presupuesto detallado a medida que avanza el proceso de diseño. ■ Para proyectos con fondos discrecionales, cuando CRS haya identificado un monto general de financiamiento para el proyecto.
2	Desarrollar un presupuesto detallado y narrativa de presupuesto de conformidad con el programa de actividades del proyecto y el plan de contratación de personal, y hacer ajustes según sea necesario.
Quien	Líder de presupuesto de la propuesta; coordinador de la propuesta; otros miembros del equipo de desarrollo de propuesta (p. ej., líderes técnico, MEAL y recursos humanos); gerente financiero (FM); director de operaciones (HoOps); representante de país (CR) y equipo directivo superior (SMT); líder(es) de presupuesto del socio; tomador de decisiones de la propuesta; oficial financiero de la región (RFO); personal de IDEA
Cuando	■ Según el cronograma de desarrollo de propuesta; finalizar para la fecha de entrega definida en el cronograma.
3	Decidir las sub-adjudicaciones para socios, incluyendo el tipo de adjudicación, según las reglas del donante y la capacidad del socio y las responsabilidades propuestas para el proyecto.
Quien	Tomador de decisiones de la propuesta; representante de país (CR), en caso que no sea el tomador de decisiones de la propuesta; coordinador de la propuesta; equipo directivo superior (SMT) especialmente el director de operaciones (HoOps) y director de programas (HoP); expertos del departamento IDEA, según proceda; liderazgos del socio.
Cuando	■ Lo antes posible durante el proceso de desarrollo de propuesta.
4	Trabajar con los socios para desarrollar presupuesto detallado y narrativa de presupuesto alineados con el programa de actividades y el plan de contratación de personal del proyecto, y hacer ajustes según sea necesario.
Quien	Líder de presupuesto de la propuesta de CRS; líder técnico de la propuesta de CRS; coordinador de la propuesta de CRS; gerente financiero de CRS (FM); líder de presupuesto del socio y otros miembros del equipo de desarrollo de propuesta del socio; director de operaciones de CRS (HoOps); líder de MEAL de la propuesta y líderes sectoriales de CRS; tomador de decisiones de la propuesta o representante de país (CR) de CRS
Cuando	■ Según el cronograma de la propuesta; finalizar para la fecha límite en el plan.



Fase: Diseño

CATEGORÍA: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Estándar 4: Planificación de personal para una gestión de proyectos de calidad (solidez técnica, oportuno, efectivo).

Planificación de personal para una gestión de proyectos de calidad (solidez técnica, oportuno, efectivo).

ACCIONES CLAVE

1	Determinar conjuntamente la estructura de personal apropiada, descripciones de funciones, y perfiles que se necesitan a nivel de CRS y de socios.
Quien	Líder de recursos humanos de la propuesta o el coordinador de propuestas; tomador de decisiones de la propuesta; equipo directivo superior (SMT); personal de recursos humanos del programa de país (RRHH); equipo de desarrollo de propuesta, incluyendo el coordinador de la propuesta y líder técnico; personal de IDEA; altos liderazgos del socio; asesores técnicos; gerente financiero (FM) y/o director de operaciones (HoOps)
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> Organizar la discusión inicial durante la planificación de captura (de ser posible, en oportunidades competitivas) o el taller de diseño de proyecto. Refinar los planes lo antes posible durante la planificación y elaboración de presupuesto posteriores al taller de diseño.
2	Hacer un plan para contratación de personal para la puesta en marcha.
Quien	Tomador de decisiones de la propuesta (a menudo el representante de país (CR) o cualquier otro miembro del equipo directivo superior (SMT)); Líder de recursos humanos para la propuesta; CR (en caso de que el CR no sea el tomador de decisiones) y SMT; gerente de recursos humanos (RRHH); director de operaciones (HoOps); gerente financiero (FM); director de programas (HoP); líder técnico y coordinador de la propuesta; altos niveles gerenciales del socio; equipo de gestión regional según sea necesario
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> Durante el diseño de proyecto. Actualizar el plan de ser necesario durante la puesta en marcha anticipada.
3	Reclutar proactivamente para las posiciones de “personal clave”/liderazgos del proyecto.
Quien	Gerente que busca las contrataciones; líder de recursos humanos del equipo de la propuesta; gerente de recursos humanos (RRHH) del programa de país (en caso que no sea líder de recursos humanos del equipo de la propuesta); especialista de adquisición de talento de HQ (para personal internacional); coordinador de propuesta; representante de país (CR) y/o algún miembro del equipo directivo superior (SMT) según la necesidad.
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> En el caso de oportunidades de financiamiento competitivas: Idóneamente durante la planificación de captura; iniciar reclutamiento a más tardar una semana antes de la decisión de proceder. En el caso de otras propuestas: Lo antes posible durante el proceso de desarrollo de propuesta.



Fase: Diseño

CATEGORÍA: ACERCAMIENTO CON DONANTES Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Estándar 5: Acercamiento temprano con los donantes para influir en el diseño.

Hacer acercamiento con el donante antes y (según sea posible) durante el diseño y desarrollo de la propuesta para fomentar un alcance de proyecto, presupuesto y cronograma manejables y realistas, en línea con las prioridades del donante.

ACCIONES CLAVE

1	Acercarse con los donantes para orientar fondos hacia proyectos sólidos que cumplan con las necesidades prioritarias de aquellos a quien busca atender CRS.
Quien	Representante de país (CR) o personal de IDEA (para relaciones con donantes centralizadas); jefe de programas (HoP); gerentes de proyecto (PM); gerentes superiores y asesores técnicos (región y HQ, incluyendo Humanitarian Response Department); personal de crecimiento (BD) del programa de país y regional; personal de incidencia de HQ
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Continuo.
2	Participar en la “planificación de captura” para propuestas específicas, incluyendo esfuerzos para influenciar convocatoria de propuestas.
Quien	Gerente para la planificación de captura, representante de país (CR) o el delegado del CR (suele ser personal de crecimiento (BD) del programa de país, en caso que exista el cargo); personal de BD regional; jefe de programas (HoP); gerentes de proyecto (PM); personal de IDEA; equipo directivo superior del programa de país (SMT); asesores técnicos; gerente de recursos humanos (RRHH); personal de recursos humanos de HQ según sea necesario
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cuando CRS haya determinado que una probable oportunidad de financiamiento sea de interés.
3	Aprovechar las oportunidades para influenciar, clarificar y brindar retroalimentación en cuanto a las prioridades del donante para la solicitud.
Quien	Representante de país (CR) o su delegado (suele ser personal de crecimiento [BD] del programa de país, en caso que exista ese puesto), coordinador de la propuesta; director de programas (HoP); personal de IDEA; miembros del equipo de desarrollo de la propuesta; personal de crecimiento (BD) del programa de país; gerentes de proyecto (PM); asesores técnicos del programa de país, regional y/o HQ, según proceda; liderazgos de los socios y miembros del equipo de desarrollo de propuesta de los socios
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durante todo el proceso de preparación de una oportunidad de financiamiento específica, inclusive después de toda petición de información o retroalimentación que haga el donante antes del lanzamiento de una oportunidad de financiamiento formal. ■ Durante el desarrollo de la propuesta (según sea permitido).
4	Asegurarse que el programa de actividades y el presupuesto del proyecto tomen en cuenta el proceso de toma de decisiones y cronogramas del donante, y las consideraciones de mercadeo y cumplimiento.
Quien	Coordinador de la propuesta; equipo de desarrollo de propuesta (líderes técnico, recursos humanos y presupuesto); personal de compras y cadenas de suministro del programa de país y HQ; personal de riesgo y cumplimiento del programa de país y HQ; personal de IDEA
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durante la planificación de captura y diseño de proyecto.
5	Responder a la retroalimentación y preguntas del donante sobre la propuesta de manera oportuna y profesional.
Quien	Coordinador de la propuesta (u otro individuo señalado por el representante de país); representante de país (CR); personal de crecimiento (BD) del programa de país; miembros del equipo de desarrollo de propuesta; equipo directivo superior del programa de país (SMT); personal de crecimiento (BD) de la región; personal de IDEA según proceda; y asesores técnicos según la necesidad
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dependiendo del cronograma del donante



Fase: Puesta en marcha

CATEGORÍA: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA Y PROGRAMÁTICA

Estándar 6: Planificación anticipada de la transición y el inicio (incluso, pre-adjudicación).

Hacer la transición del equipo de diseño/propuesta al equipo de puesta en marcha del proyecto, y planificar y desarrollar las actividades de puesta en marcha iniciales.

ACCIONES CLAVE

1	Documentar la lógica que explica el diseño del proyecto y decisiones presupuestarias para facilitar la puesta en marcha y entrega al equipo de puesta en marcha del proyecto.
Quien	Gerente de transición de la propuesta (PTM-Proposal transition manager); miembros del Equipo de desarrollo de la propuesta
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durante todo el proceso de desarrollo de propuesta, compilando la documentación final después de presentada la propuesta. ■ Actualizar la documentación según sea necesario mientras que haga la revisión el donante y dé la notificación final.
2	Desarrollar, a nivel de CRS y de socio, planes y presupuestos para la transición y actividades críticas para la puesta en marcha.
Quien	Gerente de proyecto/director del proyecto (PM/CoP); personal clave operativo y programático del equipo de desarrollo de la propuesta y personal de proyecto con disponibilidad a la hora de desarrollar el plan; representante de país (CR) y otros miembros del equipo directivo superior de CRS (SMT); personal de cada organización socia/del consorcio
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ A más tardar un mes antes de la fecha de inicio prevista para el proyecto. ■ Antes para proyectos más grandes, más complejos y otros proyectos estratégicos. ■ Cuánto antes para proyectos de emergencias.
3	Organizar una entrega interna a nivel de CRS y de socio, del equipo de propuesta al equipo de puesta en marcha, según sea necesario.
Quien	Gerente de transición de la propuesta (PTM) y gerente de proyecto/director del proyecto (PM/CoP); miembros del equipo de desarrollo de la propuesta y del equipo de puesta en marcha/implementación
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ La sesión informativa de traspaso (más a continuación) deberá tomar lugar la primera semana de incorporación del gerente de proyecto/director del proyecto. ■ La reunión de traspaso (ver a continuación) debe tomar lugar antes de la reunión de validación y el taller de puesta en marcha y tan pronto sea posible después de que se haya aprobado el proyecto cuando los miembros clave del equipo de puesta en marcha/implementación hayan asumido funciones.
4	Desarrollar diagnósticos de las capacidades de los socios y prepárese para fortalecimiento de capacidades enfocado en la puesta en marcha.
Quien	Gerente de proyecto/director del proyecto (PM/CoP) u otro individuo capacitado en el enfoque de diagnóstico de capacidades de socios de CRS (ver a continuación); personal del programa de país, la región o HQ que posea experiencia en fortalecimiento de socios y capacidades; el representante de país (CR) y el equipo directivo superior (SMT); asesores técnicos y expertos en la materia de programación, finanzas u otro personal operativo.
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seguir el programa consignado en el plan de puesta en marcha anticipada ; llevar a cabo el diagnóstico a más tardar a finales del primer trimestre.
5	Establecer una estructura de gobernanza apropiado para el proyecto.
Quien	Gerente de proyecto/director del proyecto (PM/CoP); representante de país (CR); equipo directivo superior (SMT) del programa de país; liderazgos principales del socio; otros actores según proceda.
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Establecer la estructura de gobernanza para que sea operativa antes que termine el primer mes posterior a que se apruebe el proyecto. <ul style="list-style-type: none"> • Para proyectos con fondos externos, establezca la estructura a más tardar tres semanas después de tomar conocimiento de la intención del donante de financiar. • Para otros proyectos, a más tardar tres semanas desde la puesta en marcha del proyecto.



Fase: Puesta en marcha

CATEGORÍA: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA Y PROGRAMÁTICA

Estándar 7: Implementación planificada de manera realista y participativa para impacto del programa.

Desarrollar, en conjunto con los socios, un plan de implementación detallado basado en evidencia que incluya actividades programáticas, financieras, de compras y de acercamiento con donantes.

ACCIONES CLAVE

1	Validar decisiones clave del proyecto con base en una revisión actualizada del contexto de operación del proyecto (riesgos, problemas y oportunidades)
Quien	Gerente de proyecto (PM)/director de proyecto (CoP) si participó en el proceso de diseño u otro individuo designado que posea una comprensión rigurosa del diseño del proyecto; miembros del equipo de diseño/desarrollo de propuesta; todos los miembros del equipo de puesta en marcha /implementación de proyecto de parte de CRS y del socio que estén disponibles; director de programas (HoP) y director de operaciones (HoOps), si no son ya parte del equipo de desarrollo de propuesta; el representante de país (CR); los asesores técnicos, según sea necesario
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ La revisión del contexto operativo y el proceso de validación siempre toma lugar antes de la planificación de implementación detallada. ■ En la mayoría de proyectos, la revisión del contexto operativo y la validación se pueden incorporar al taller de inicio del proyecto. ■ En el caso de proyectos en los que hubieron cambios significativos en el contexto operativo y/o en los que CRS prevé que hayan cambios en el proyecto, la organización del evento de revisión de contexto operativo y validación deberá ser antes del taller de puesta en marcha para garantizar la disponibilidad de insumos técnicos apropiados y consulta/aprobación del donante.
2	Organizar un taller de puesta en marcha para la orientación del equipo de proyecto de CRS y el socio, y otros actores clave en cuanto al diseño del proyecto y requisitos de implementación.
Quien	Gerente de proyecto/director del proyecto (PM/CoP); director de programas (HoP); director de operaciones (HoOps); personal de operaciones de alto nivel; personal MEAL; personal de la región o HQ con un rol específico en el proyecto (p. ej., personal IDEA, o un asesor de HQ o programa regional y/o operaciones); miembros del equipo de proyecto de CRS y del socio
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ De conformidad con lo programado en el plan de puesta en marcha anticipada y de conformidad con los requisitos de los donantes. Generalmente: <ul style="list-style-type: none"> • Para proyectos cuya duración es menor a los 12 meses: Durante el primer mes. • Para proyectos cuya duración sobrepasa los 12 meses: Durante el primer trimestre. • En proyectos de emergencia : Cuanto antes posible.
3	Actualizar/refinar el programa de actividades de la propuesta para desarrollar un plan de implementación detallado para el primer año del proyecto.
Quien	Gerente de proyecto/director del proyecto (PM/CoP); personal programático y operativo de CRS y del socio; los directivos superiores de CRS y del socio, especialmente en proyectos grandes, complejos o estratégicos; asesores técnicos y directores regionales adjuntos, según proceda
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Según el cronograma desarrollado a inicios del plan de puesta en marcha anticipada y los requisitos de los donantes. Generalmente: <ul style="list-style-type: none"> • Para proyectos cuya duración es menor a los 12 meses: Durante el primer mes. • Para proyectos cuya duración sobrepasa los 12 meses: Durante el primer trimestre. • En proyectos de emergencia: Cuanto antes posible.
4	Desarrollar el sistema MEAL del proyecto.
Quien	El coordinador de MEAL y el gerente de proyecto/director de proyecto (PM/CoP); miembros del equipo del proyecto de CRS y del socio (incluyendo personal MEAL del proyecto de CRS y del socio); personal ICT4D y de gestión de cadenas de suministro, según se necesite; personal de MEAL adicional del programa de país, la región y HQ de CRS, según sea necesario
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ El taller SMILER donde se desarrolla el manual operativo de MEAL toma lugar dentro de los tres primeros meses desde el inicio del proyecto (el momento preciso dependerá de la duración y complejidad del proyecto)



Fase: Puesta en marcha

CATEGORÍA: GESTIÓN FINANCIERA

Estándar 8: Organización financiera del proyecto oportuna e integral.

Organizar un sistema de gestión financiera para el proyecto con base en planes de actividad actualizados que brinde soporte para una puesta en marcha rápida y gestión financiera efectiva durante todo el transcurso del proyecto.

ACCIONES CLAVE

1	Revisar el borrador del acuerdo de donante para asegurarse de que CRS pueda cumplir los requisitos financieros de los donantes.
Quien	Director de operaciones (HoOps), o en su defecto el gerente financiero cuando no haya HoOps, para proyectos administrados por programa de país; personal de IDEA para proyectos administrados desde HQ; gerente financiero y otros expertos en la materia en el programa de país/HQ, según la naturaleza y el valor de la adjudicación y según lo requiera el Hoja de Ruta del Proceso de Convenio (APM); el Director adjunto regional para gestión de calidad (DRD/MQ), o el supervisor del personal de IDEA; el Propietario del convenio; y el Regional Finance Officer (RFO), si así lo solicita el DRD/MQ.
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inmediatamente después de que el donante comparta el borrador del convenio.
2	Trabajar con los socios para hacer un diagnóstico de su capacidad de gestión financiera y desarrollar planes para su mejoramiento.
Quien	Director de operaciones (HoOps); gerente de proyecto o director del proyecto (PM/CoP); gerente financiero (FM) y otro personal asignado de finanzas o de cumplimiento; director de programas (HoP) u otro personal asignado de programas; representante de país (CR)
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ En el caso de subreceptores nuevos u otros subreceptores que requieran un diagnóstico actualizado: Realizar los diagnósticos de gestión financiera del subreceptor antes de preparar el convenio de subreceptor. ■ Los diagnósticos se pueden realizar durante la etapa de diseño. Si los diagnósticos no se completaron durante la fase de diseño, completar el diagnóstico (o los diagnósticos) en el periodo previo a la vigencia del convenio y de puesta en marcha, de ser posible.
3	Refinar el presupuesto del proyecto con base en cambios en el contexto operativo y el plan de implementación detallado, incluyendo todas las actividades programáticas y operativas.
Quien	Gerente de proyecto/director del proyecto (PM/CoP); gerente financiero y/o el oficial financiero o contador; director de operaciones (HoOps); personal de gestión de cadenas de suministro incluso compras, según sea necesario; recursos humanos (RRHH); y socios de CRS
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para refinar el presupuesto en lo relativo al contexto operativo: A poco de haberse aprobado el proyecto y antes de ingresar el presupuesto detallado en el sistema financiero. ■ Para refinar el presupuesto en lo relativo a la planificación de acciones detalladas: Inmediatamente después de haber desarrollado el plan de implementación detallado (PID).
4	Introducir el presupuesto al sistema financiero de forma que se facilite su análisis y la presentación de informes.
Quien	Gerente de presupuesto (BM) (típicamente es el gerente de proyecto/director del proyecto (PM/CoP)); gerente financiero (FM), director de programas (HoP), director de operaciones (HoOps), personal de la región (ej., Director Adjunto Regional para Gestión de Calidad (DRD/MQ) u oficial financiero de la región (RFO)
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ De inmediato después de firmar el convenio o recibir la carta de autorización previa, los presupuestos actualizados serán ingresados al inicio de cada año fiscal posterior.
5	Revisar y documentar los requisitos, roles y responsabilidades de gestión financiera que sean específicos del proyecto.
Quien	Gerente de proyecto/director del proyecto (PM/CoP); director de operaciones (HoOps); director de programas (HoP); gerente financiero y otro personal de finanzas asignado al proyecto (ej., contador, oficial de finanzas); otro personal del proyecto con responsabilidades específicas de gestión financiera (ej., director adjunto de proyecto)
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Después de haber completado el traspaso desde el equipo de desarrollo de propuesta al equipo de puesta en marcha/ implementación de proyecto, pero antes de que comience la implementación de proyecto; idealmente antes del taller de arranque del proyecto.
6	Trabajar con los socios para establecer procesos, formatos y programaciones de gestión financiera y presentación de informes que sean específicos para el proyecto, y orientar al personal del socio sobre los mismos.
Quien	Gerente de proyecto o director del proyecto (PM/CoP); gerente financiero (FM) y/u otro personal financiero designado; personal del socio; personal de IDEA; oficial financiero de la región (RFO) y/o director adjunto regional para calidad de gestión (DRD/MQ)
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Como parte de la firma de sub-convenios y antes de transferir los fondos del proyecto a los socios; a inicios de la fase de puesta en marcha si se ha programado que los socios implementen actividades en los primeros meses del proyecto. ■ En el caso de proyectos con fondos externos: Comenzar el proceso al recibir el borrador del convenio con el donante.



Fase: Puesta en marcha

CATEGORÍA: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Estándar 9: Proactividad en el reclutamiento e incorporación para un inicio oportuno.

Hacer las contrataciones de personal de manera oportuna con las personas adecuadas usando las mejores prácticas de reclutamiento y orientación.

ACCIONES CLAVE

1	Asegurarse que haya personal disponible para la puesta en marcha del proyecto.
Quien	Director de programas (HoP); gerente de recursos humanos (RRHH); gerente de proyecto/director del proyecto (PM/CoP) o PM en funciones; director adjunto regional para calidad de programa (DRD/PQ); director adjunto regional para calidad de gestión (DRD/MQ); director de operaciones (HoOps); representante de país (CR).
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ En propuestas competitivas con alta probabilidad de ganar, iniciar la planificación de la contratación de personal para la puesta en marcha en un plazo de dos semanas después de presentar la propuesta, y finalice el plan al recibir notificación de que el donante tiene intención de financiar el proyecto. ■ Para otras propuestas competitivas, iniciar la planificación en cuanto haya indicios de que es posible ganar.
2	Garantizar que los planes de recursos humanos y arreglos contractuales del proyecto cumplan con las leyes laborales del país, las mejores prácticas de la industria, las políticas de CRS y análisis de mercado actuales.
Quien	Gerente u oficial de recursos humanos (RRHH); gerente de proyecto/director del proyecto (PM/CoP); departamento de recursos humanos (RRHH) en HQ
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Como parte de los procesos de reclutamiento de puesta en marcha. ■ Para proyectos con fondos externos, hay que iniciar el proceso (p. ej., adaptar las plantillas de contrato) en cuanto CRS reciba notificación de la intención del donante de financiar el proyecto.
3	Asegurarse que todos los puestos de CRS y socios en el proyecto propuesto tengan descripción de puesto claras.
Quien	Gerente u oficial de recursos humanos (RRHH) (personal del país) y especialista de adquisiciones de talento de HQ (personal internacional); gerente que pide la contratación (“hiring manager”); gerente de proyecto/director del proyecto (PM/CoP) (para puestos en los que el PM no es el gerente que pide la contratación); representante de país (CR) o delegado con poder de autorización.
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para proyectos con fondos externos: <ul style="list-style-type: none"> • En el caso de propuestas con alta probabilidad de ganar: Desarrollar/completar todas las descripciones de puesto (DdP) para el personal que no está designado como “personal clave” o liderazgos del proyecto, a poco tiempo de haber presentado la propuesta. • En el caso de otras propuestas: Desarrollar/completar las DdP en cuanto haya indicio de ganar. ■ Proyectos con fondos discrecionales: Desarrollar/finalizar las DdP durante la puesta en marcha anticipada.
4	Reclutar proactivamente para puestos con base en las necesidades del proyecto y las mejores prácticas de CRS y del sector desarrollo.
Quien	Gerente que pide la contratación (“hiring manager”); gerente u oficial de recursos humanos (RRHH) (en programas de país) o especialista de adquisición de talento de RRHH en HQ; director de programas (HoP); director de operaciones (HoOps); representante de país (CR), y miembros del equipo directivo superior (SMT) según sea necesario.
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Propuestas con alta probabilidad de ganar: comience a reclutar los demás puestos de proyecto en las dos semanas después de presentada la propuesta. ■ Otras propuestas competitivas: en cuanto haya indicio de que es posible el gane. ■ Proyectos con fondos discrecionales: en el periodo de puesta en marcha anticipada, para que esté instalado el personal calificado a tiempo para la fecha de inicio oficial del proyecto.
5	Hacer un proceso exhaustivo de inducción para el nuevo personal del proyecto.
Quien	Supervisor; gerente de proyecto/director del proyecto (PM/CoP) y otro personal clave identificado por el supervisor
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ En los primeros seis meses (para todo el personal de proyecto); idóneamente más rápido para el personal de CRS actual ■ Emergencias: reduzca el tiempo de inducción a unos pocos días o una semana máximo



Fase: Puesta en marcha

CATEGORÍA: ACERCAMIENTO CON DONANTES Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Estándar 10: Sentar las bases para un acercamiento efectivo con los donantes y para la rendición de cuentas.
Sentar las bases para que sea exitoso el acercamiento con el donante durante todo el proyecto.

ACCIONES CLAVE

1	Revisar el borrador del acuerdo viendo que esté en línea con las políticas de CRS y las leyes del país, y negociar cualquier corrección necesaria.
Quien	Propietario del contrato
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ En cuanto CRS reciba el borrador del convenio del donante. ■ De conformidad con la política y procedimiento para Contratos, también usar esta guía para modificaciones/enmiendas del convenio.
2	Orientar al personal de CRS y el socio en cuanto a los requisitos de los donantes.
Quien	Director de operaciones (HoOps); gerente de proyecto (PM); director de programas (HoP); personal de IDEA; equipo de proyecto de CRS y socio (programas y operaciones); directivos superiores de CRS y socio
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ De conformidad con el plan de puesta en marcha, durante las primeras semanas de la puesta en marcha del proyecto.
3	Desarrollar plantillas del proyecto que apoyen el cumplimiento de los requisitos de los donantes y las adjudicaciones.
Quien	Gerente de proyecto/director del proyecto (PM/CoP); director de operaciones (HoOps); personal de MEAL; gerente financiero o su designado; personal de riesgo y cumplimiento; personal de gestión de cadenas de suministro, según proceda; personal de tecnología de la información y comunicación (TIC); personal de IDEA (para las adjudicaciones centralizadas); personal de proyecto de CRS y del socio
Cuando	<p>Completar las plantillas antes de presentar el primer informe (informes) u otro de los primeros productos entregables, generalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el primer mes de proyectos que duran menos de 12 meses. • En el primer trimestre de proyectos que duran más de 12 meses. • Para proyectos de emergencia: Cuanto antes posible.
4	Elaborar un plan para el acercamiento con donantes durante el proyecto (influencia, comunicación, mercadeo).
Quien	Gerente de proyecto (PM) o director del proyecto (CoP); equipo del proyecto de CRS y del socio; representante de país (CR) y equipo de directivos superiores (SMT); personal de BD (business development) del programa de país y/o la región; personal de IDEA; personal de comunicaciones del programa de país; y Mercadeo y Comunicaciones (MarComm) según proceda.
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ En el caso de proyectos de desarrollo: En el primer trimestre (seguido de actualizaciones periódicas). ■ Para proyectos de emergencia: En el primer mes.
5	Presentar entregables de alta calidad para la puesta en marcha oportunamente al donante.
Quien	Gerente de proyecto (PM) o director de proyecto (CoP); equipo del proyecto, incluyendo programas, operaciones y equipo de directivos superiores (SMT), y personal de IDEA según proceda; asesores técnico regional para MEAL
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ De conformidad con los requisitos de los donantes (según el resumen en el Calendario de productos para entregar al donante).



Fase: Implementación

CATEGORÍA: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA Y PROGRAMÁTICA

Estándar 11: Gestión de proyectos basada en evidencia y orientada a la acción.

Tomar decisiones colaborativas, oportunas, e informadas para garantizar que el proyecto entregue el impacto previsto a los beneficiarios en el tiempo, alcance y presupuesto aprobados.

ACCIONES CLAVE

1	Promover y facilitar con intencionalidad la reflexión, aprendizaje y adaptación del proyecto.
Quien	Gerente de proyecto o director del proyecto (PM/CoP); Director de programas (HoP); representante de país (CR); equipos de proyecto de CRS y del socio; asesores técnicos (programa de país, regional y global); personal de crecimiento estratégico del programa de país y la región; personal de IDEA; equipo de comunicaciones PIQA (Impacto de programas y Garantía de calidad)
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Constante durante la implementación de proyecto. ■ Póngase la meta de al menos a realizar un evento anual de aprendizaje de alto nivel por año.
2	Identificar y responder a problemas y riesgos de implementación del proyecto de manera oportuna.
Quien	Gerente de proyecto o chief of party (PM/CoP); personal de proyecto de CRS y del socio (programas y operaciones); equipo directivo superior del programa de país (SMT); miembros de la estructura de gobernanza de proyecto
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durante la implementación de proyecto. <ul style="list-style-type: none"> • Usar reuniones de equipo de proyecto periódicas (diaria, semanal o mensual, dependiendo del contexto del proyecto), para identificar y analizar nuevos riesgos y problemas y para revisar el estatus de problemas y riesgos críticos que requieran de respuesta activa. • Usar las reuniones de planificación y revisión trimestrales y anuales para revisar riesgos y problemas del proyecto de manera integral.
3	Recolectar y analizar datos de monitoreo cualitativos y cuantitativos y retroalimentación comunitaria relevante para la toma de decisiones y necesidades de aprendizaje del proyecto.
Quien	Coordinador MEAL (es decir, oficial MEAL) y gerente de proyecto (PM) o director de proyecto (CoP); personal de MEAL y programático del socio; líderes de sectores del proyecto; otros miembros del equipo de proyecto de CRS (programas y operaciones, especialmente líderes de sector)
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Continuamente durante la implementación del proyecto.
4	Organizar reuniones interdisciplinarias, basadas en evidencia para la revisión y planificación del proyecto.
Quien	Gerente de proyecto o director de proyecto (PM/CoP) y coordinador de MEAL del proyecto; miembros del equipo de proyecto del socio (programas y operaciones); asesores técnicos sectoriales; equipo directivo superior del programa de país (SMT) y altos niveles gerenciales de los socios si es necesario; cualquier otro miembro de la estructura de gobernanza de proyecto
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reuniones de revisión y planificación trimestrales (u otra periodicidad): Organizar reuniones de 1 a 3 días concentradas en resultados de proyecto a nivel inferior, retroalimentación de la comunidad y cambios en el contexto, para informar la planificación y redacción de informes trimestrales. ■ Reuniones de revisión y planificación anual: Organizar reuniones anuales de 3 a 5 días, enfocadas en resultados de proyecto de mayor nivel, avances y lecciones aprendidas, para informar las decisiones estratégicas y la planificación a más largo plazo, y actualizar el sistema MEAL si es necesario.
5	Gestionar y revisar proactivamente las relaciones de asociación.
Quien	Gerente de proyecto (PM)/director de proyecto (CoP); personal de programación, incluyendo encargado del socio (de haber uno) y otros miembros de personal de proyecto (directores del proyecto, asistentes del proyecto); personal de finanzas y otro personal de operaciones; representante de país (CR); director de programas (HoP); director de operaciones (HoOps)
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Constante durante la implementación de proyecto. ■ Anualmente para Tarjeta de la Partnership Scorecard y Reflexiones de la asociación (según sea necesario y según se haya acordado).



Fase: Implementación

CATEGORÍA: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA Y PROGRAMÁTICA

Estándar 12: Gestión efectiva de bienes en toda la cadena de suministro.

Gestionar de manera efectiva y eficiente la cadena de suministros por medio de la colaboración estrecha entre programas, finanzas y otros equipos operativos, para abastecimiento, acopio, mantenimiento y entrega de bienes del proyecto, ya sea para beneficiarios o para su consumo interno.

ACCIONES CLAVE

1	Actualizar y ejecutar de forma colaborativa los planes de gestión de la cadena de suministro de acorde con los objetivos del proyecto y el PID.
Quien	Gerente de cadena de suministro o su equivalente; gerente de proyecto (PM) o director de proyecto (CoP); personal de cadenas de suministro; gerente financiero (FM); personal del proyecto; personal del socio
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Continuo, durante toda la implementación, de manera cíclica con monitoreo de la cadena de suministro.
2	Monitorear la implementación de las actividades de la cadena de suministros para compartir información clave con actores y realizar mejoras donde se necesiten.
Quien	Gerente de la cadena de suministros; personal de la cadena de suministros; coordinador MEAL; gerente de proyecto (PM) o chief of party (CoP); gerente financiero (FM); socios
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Monitorear continuamente KPI de la cadena de suministros, con análisis y toma de decisiones trimestral para mejorar rendimiento. ■ Monitorear los datos relacionados con la cadena de suministros dentro del sistema MEAL del proyecto con la frecuencia establecida en el plan y manual operativo de MEAL del proyecto.



Fase: Implementación

CATEGORÍA: GESTIÓN FINANCIERA

Estándar 13: Gestión financiera efectiva durante la implementación de proyecto.

Lograr coherencia financiera, transparencia y administración a través de la adecuada y continua planificación financiera, monitoreo, controles y presentación de informes.

ACCIONES CLAVE

1	Preparar proyecciones anuales y trimestrales con base en el plan de implementación detallado actualizado.
Quien	Gerente de presupuesto; el personal de compras/gestión de cadenas de suministro, personal de recursos humanos, gerente financiero (FM), director de operaciones (HoOps), director de programas (HoP), representante de país (CR)
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preparar proyecciones de presupuesto anuales: <ul style="list-style-type: none"> • Al desarrollar el Plan Anual de Programa (APP). • En el transcurso del año, para los fondos arrastrados del año previo, y para adjudicaciones/modificaciones y otras autorizaciones de gastos o reasignaciones de recursos que se reciban y no se hayan previsto en los presupuestos. ■ Finalizar proyecciones de la previsión trimestral según el calendario de planificación anual de la institución.
2	Analizar la comparación de presupuesto mensual y los informes de antigüedad para revisar gastos comparados con el plan de implementación detallado, y tomar decisiones según corresponda.
Quien	Gerente de presupuesto; gerente financiero (FM); otros miembros del equipo de programa de proyecto; director de programas (HoP); director de operaciones (HoOps); representante de país (CR)
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mensualmente, con la circulación de la comparación de presupuesto y los informes de antigüedad dentro de los 5 días antes del cierre financiero de final de mes. ■ Cuando las revisiones trimestrales que coincidan con previsiones presupuestarias, también presentan oportunidades para el análisis financiero y la toma de decisiones.
3	Monitorear las finanzas de sub receptores y dar acompañamiento a socios en la implementación de planes de mejoramiento de la capacidad financiera.
Quien	Director de operaciones (HoOps) o gerente de operaciones; gerente financiero (FM) o personal financiero designado; gerente de proyecto (PM) o chief of party (CoP), o el que designe el CoP
Cuando	■ De conformidad con los requisitos de la Política de gestión financiera de subreceptores (SRFMP) y el plan de mejora de control interno (ICIP) del socio en particular.
4	Preparar informes finales que reflejen correctamente todo gasto del proyecto en el sistema financiero, para su revisión por el gerente de proyecto y su presentación a los donantes, según solicitado.
Quien	Gerente financiero (FM) o personal de Overseas Finance de HQ; gerente de proyecto (PM)/director de proyecto (CoP); director de programas (HoP); personal de IDEA si procede; analista de subvenciones de Overseas Finance de HQ; equipo directivo superior (SMT)
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Según solicite el PM/CoP con base en los plazos establecidos por el donante. ■ Consultar el Estándar 16 para mayor información sobre el informe financiero final del proyecto.
5	Asegurarse de que sean oportunos los avances de proyecto y la revisión de informes de liquidaciones del socio, y proporcione retroalimentación sobre buenas prácticas y las necesidades de mejorar.
Quien	Gerente de proyecto (PM); gerente financiero (FM) u otro personal financiero designado; representante de país (CR) o su designado
Cuando	■ Después del primer anticipo del proyecto, los anticipos se deben emitir antes de los 15 días naturales después de recibir el informe de liquidación del socio (consultar la Política de gestión financiera de subreceptores SRFMP).



Fase: Implementación

CATEGORÍA: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Estándar 14: Gestión y desarrollo de recursos humanos para una implementación de proyecto con calidad.

Gestionar los recursos humanos del proyecto proactivamente a través de supervisión de calidad, rigor en la planificación y evaluación de desempeño y desarrollo, y acción oportuna para responder a necesidades de contratación de personal.

ACCIONES CLAVE

1	Proporcionar apoyo de gestión de desempeño al personal del equipo de proyecto, según sus responsabilidades y prioridades.
Quien	Supervisor; representante de país (CR); equipo directivo superior (SMT); gerente de proyecto (PM)/director de proyecto (CoP) y otros miembros del equipo de proyecto (programas, finanzas y otras operaciones)
Cuando	■ Continuamente durante toda la implementación con actividades clave basadas en el calendario de gestión de desempeño de CRS.
2	Identificar las brechas en las habilidades de gestión de proyectos del personal, elaborar e implementar planes para abordarlas.
Quien	Supervisores; miembros del equipo de proyecto (programas, finanzas y otras operaciones); asesores técnicos (AT); representante de país (CR) y equipo directivo superior (SMT); gerente de proyecto (PM)/director de proyecto (CoP)
Cuando	■ Anualmente, con citas periódicas (como mínimo trimestrales) durante la implementación.
3	Asignar prioridad al cuidado y apoyo para el personal para fomentar la permanencia y continuidad en el equipo de proyecto.
Quien	Supervisores; gerente de proyecto (PM); representante de país (CR) y equipo directivo superior (SMT); gerente u oficial de recursos humanos (RRHH)
Cuando	■ Constante, pero en particular en momentos de estrés en torno a fecha de entrega importantes o eventos importantes del proyecto.
4	Monitorear las necesidades de personal del proyecto y tome acción proactiva para minimizar brechas.
Quien	Gerente de proyecto (PM); otros supervisores; el gerente y/o el oficial de recursos humanos (RRHH); equipo directivo superior (SMT)
Cuando	■ Continuo, con reuniones formales periódicas, según se necesite.
5	Apoyar a los socios para fortalecer sus habilidades y sistemas para la gestión de recursos humanos.
Quien	Gerente de proyecto (PM)/director de proyecto (CoP) y, en lo posible, un miembro de personal con trayecto en recursos humanos (RRHH) ; gerentes de recursos humanos de CRS y socio (gerentes RRHH)
Cuando	■ Continuo, basado en necesidades identificadas en la evaluación de capacidad del socio usando el Instrumento Holístico de Evaluación de Capacidad Organizativa (HOCAI).



Fase: Implementation

CATEGORÍA: ACERCAMIENTO CON DONANTES Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Estándar 15: Acercamiento apropiado con los donantes durante toda la implementación.

Acercarse a los donantes durante toda la implementación para garantizar rendición de cuentas y cumplimiento y para fortalecer las relaciones con los donantes.

ACCIONES CLAVE

1	Asegurarse de que se hagan regularmente revisión programáticas, financieras y de otras operaciones durante toda la vida del proyecto.
Quien	Gerente de proyecto/director del proyecto (PM/CoP); personal de riesgo y cumplimiento de proyecto/programa de país (si son parte del personal de proyecto/programa de país); gerente financiero (FM); director de operaciones (HoOps); director de programas (HoP); personal de MEAL; personal de gestión de cadenas de suministro; otro personal de programas y operaciones (p. ej., oficiales de proyecto); personal de IDEA en el caso de proyectos con financiamiento centralizado; personal de riesgo y cumplimiento global y de la región; líderes del socio y su personal de proyecto
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> De forma continua, siguiendo el plan de implementación detallado del proyecto y los planes de gestión de cadenas de suministro así como la política de gestión financiera del subreceptor (SRFMP), los ciclos de presentación de informes del proyecto y los reglamentos del donante según se estipulan en el convenio del proyecto.
2	Transmitir los cambios y riesgos al donante de manera oportuna, y busque la aprobación del donante cuando sea necesario.
Quien	Gerente de proyecto/director de proyecto; representante de país; equipo directivo superior; personal de IDEA; miembros de la estructura de gobernanza de proyecto
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> Según se necesite durante el proyecto, de conformidad con los intervalos establecidos por el donante y en particular durante los momentos de presentar informes.
3	Preparar los informes para el donante (financiero y narrativo) que sean de alta calidad y cumplan con los requisitos del donante y presentarlos a tiempo.
Quien	Gerente de proyecto/director de proyecto (PM/CoP); equipo de proyecto incluyendo personal de programas (incluso MEAL), finanzas y otras operaciones; equipo directivo superior (SMT); Overseas Finance de HQ (informes financieros); asesores técnicos y personal de IDEA según proceda
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> De conformidad con los reglamentos y requisitos del donante descritos en el convenio de la adjudicación.
4	Planificar y usar las visitas de donantes y otras actividades de comunicación para hacer avanzar la relación CRS-donante, y para influenciar las perspectivas del donante sobre temas de programación y operaciones.
Quien	Gerente de proyecto o director de proyecto (PM/CoP); representante de país (CR); director de programas (HoP); director de operaciones (HoOps); asesores técnicos; personal de IDEA; en casos específicos de visitas de donante de proyecto, los liderazgos del socio y su personal de proyecto (p. ej., oficiales de proyecto) y personal de operaciones (p. ej., personal de logística y administrativo)
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> De conformidad con el plan de acercamiento con donantes. Según sea apropiado en otros momentos durante la implementación.



Fase: Cierre

CATEGORÍA: MULTI-CATEGORÍA

Estándar 16: Cierre responsable y oportuno del proyecto.

Realizar el cierre de proyecto de tal forma que responda y rinda cuentas a los beneficiarios, socios gobiernos anfitriones o locales y a los donantes.

ACCIONES CLAVE

1	Conformar un equipo transdisciplinario que planifique e implemente las actividades de cierre de proyecto.
Quien	Representante de país (CR) o director de programas (HoP) y director de operaciones (HoOps); gerente de proyecto/director del proyecto (PM/CoP); gerente financiero (FM); gerente de recursos humanos (RRHH); gerente de cadenas de suministro o su equivalente; personal de IDEA si aplica (p. ej., para proyectos de gestión centralizada)
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ En el caso de proyectos plurianuales: Conformar el equipo de cierre del proyecto entre 12 y 18 meses antes de la fecha de finalización del proyecto, dependiendo de la duración y complejidad del proyecto. ■ En el caso de proyectos de 12 meses o menos: Conformar el equipo de cierre del proyecto 3-4 meses antes de la fecha de finalización del proyecto.
2	Desarrollar un plan de cierre integral, realista, detallando roles, responsabilidades, cronogramas y actividades y que refleje los requisitos de los donantes.
Quien	Gerente de proyecto o director del proyecto (PM/CoP); los miembros del equipo transdisciplinario de cierre de proyecto de CRS, que típicamente incluye a personal de programas (incluyendo MEAL), finanzas, recursos humanos, gestión de cadenas de suministro, TIC, y otras operaciones; socios; otros expertos en material
Cuando	De forma continua desde la fecha de inicio del plan de cierre de proyecto, hasta la fecha final del proyecto y fecha de cierre de la adjudicación (si procede), típicamente: <ul style="list-style-type: none"> ■ En el caso de proyectos plurianuales: Desarrolle el plan inicial de cierre de proyecto de 12-18 meses antes de la fecha final del proyecto, dependiendo de la duración y complejidad del proyecto. ■ En el caso de proyectos de 12 meses o menos: Desarrolle el plan de cierre de proyecto inicial 3-4 meses antes de la fecha final del proyecto.
3	Hacer cuidadoso monitoreo y manejo de la implementación del plan de cierre, incluyendo comunicación oportuna con el donante.
Quien	Gerente de proyecto o director del proyecto (PM/CoP); Los miembros del equipo transdisciplinario de cierre de proyecto de CRS, que típicamente incluye a personal de programas (incluyendo MEAL), finanzas, gestión de cadenas de suministro, recursos humanos, TIC, y otras operaciones; personal del proyecto de los socios; directivos superiores del programa de país o el Grupo Núcleo de Cierre (según corresponda); personal de HQ (si procede)
Cuando	De forma continua desde la fecha de inicio del plan de cierre de proyecto, hasta la fecha final del proyecto y fecha de cierre de la adjudicación (si procede), típicamente: <ul style="list-style-type: none"> ■ Proyectos plurianuales: Empiece desde 12 a 18 meses antes de la fecha final del proyecto/fecha de vencimiento de adjudicación ■ Proyectos de 12 meses o menos: Empiece desde 3-4 meses antes de la fecha final del proyecto/fecha de vencimiento de adjudicación.
4	Elaborar y guardar toda la documentación de cierre y otros documentos, registros y datos clave del proyecto que se requiere.
Quien	Gerente de proyecto o director del proyecto (PM/CoP); Los miembros del equipo de proyecto de CRS; miembros del equipo transdisciplinario de cierre de proyecto de CRS que típicamente incluye a personal de programas (incluyendo MEAL), finanzas, recursos humanos, gestión de cadenas de suministro, TIC, y otras operaciones (incluyendo al director de operaciones (HoOps)); personal de IDEA u otro personal de HQ
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrolle/finalice el plan para retener, archivar o disponer de los documentos, registros y datos del proyecto (de forma digital u otra) en un momento temprano del proceso de cierre. ■ Conserve los documentos, registros y datos convenidos después de finalizar y presentarlos (según corresponda), de conformidad con el plan de cierre del proyecto y las fechas límite del donante.
5	Involucrar a socios, participantes del proyecto y otros actores clave en todo el periodo de cierre para manejar relaciones y expectativas.
Quien	Gerente de proyecto o director del proyecto (PM/CoP); miembros del equipo de proyecto de CRS y del socio; asesores técnicos para fortalecimiento de socios y capacidades, si es necesario; equipo directivo superior del programa de país
Cuando	De conformidad con el plan de cierre de proyecto, típicamente: <ul style="list-style-type: none"> ■ En el caso de proyectos plurianuales: empezando como mínimo 12 meses antes de la fecha final del proyecto. ■ En el caso de proyectos de 12 meses o menos: empezando como mínimo 3 meses antes de la fecha final del proyecto.



Fase: Cierre

CATEGORÍA: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Estándar 17: Gestión responsable de las transiciones de los recursos humanos durante el cierre de proyecto.
 Asegurarse de la continuidad del personal adecuado y calificado durante el cierre para cumplir con los compromisos ante los actores interesados.

ACCIONES CLAVE

1	Fomentar la retención de personal clave del proyecto hasta el final del periodo del proyecto.
Quien	Gerente de proyecto/director del proyecto (PM/CoP) con el director de programas (para la retención del puesto de PM o CoP); director de programas (HoP); personal de recursos humanos (RRHH); representante de país (CR) y equipo directivo superior (SMT); director regional adjunto para calidad de programas o calidad de gestión (DRD PQ o MQ)
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para proyectos plurianuales: Continuamente durante el periodo de cierre, con un enfoque más intensivo en los 6 meses finales antes de la fecha final del proyecto. ■ Para proyectos de 12 meses o menos: Continuamente, con un enfoque más intensivo desde al menos 3 meses antes de la fecha final del proyecto.
2	Seguir de cerca el cierre de los planes de personal y trabajar con el personal del proyecto para manejar su separación de- o transición dentro de CRS.
Quien	Gerente de proyecto (PM) o director de proyecto (CoP), director de programas (HoP); director de operaciones (HoOps); personal de recursos humanos (RRHH); representante de país (CR) y equipo directivo superior (SMT)
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para proyectos plurianuales: Después de desarrollar planes de cierre de personal de proyecto con monitoreo más intensivo de los planes desde 6 meses antes de la fecha final del proyecto. ■ Para proyectos de 12 meses o menos: Después de desarrollar planes de cierre de personal del proyecto con un monitoreo más intensivo desde los 3 meses antes de la fecha final del proyecto.
3	Monitorear renunciaciones o transición del personal hacia el final del proyecto, y buscar cubrir funciones según la necesidad.
Quien	Gerente de proyecto o director del proyecto (PM/CoP); director de programas (HoP); director de operaciones (HoOps); representante de país (CR) y equipo directivo superior (SMT); personal de recursos humanos (RRHH); directores regionales adjuntos para calidad de programas y/o calidad de gestión (DRD PQ o MQ), conforme a la necesidad
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durante el cierre del proyecto, en particular los últimos meses.
4	Brindar apoyo a los socios con la implementación de sus planes de cierre de personal.
Quien	Gerente de proyecto o director del proyecto (PM/CoP) (ver nota a continuación) ; ideres del socio; personal de recursos humanos de CRS (RRHH); especialistas de socio del programa de país o regional; representante de país (CR) y miembros del equipo directivo superior (SMT)
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para proyectos plurianuales: Desde 6 a 12 meses antes de la fecha final del proyecto, dependiendo de la duración y complejidad del proyecto. ■ Para proyectos de 12 meses o menos: Desde como mínimo 3 meses antes de la fecha final del proyecto.



Fase: Cierre

CATEGORIES: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA Y PROGRAMÁTICA
ACERCAMIENTO CON DONANTES Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Estándar 18: Aprendizaje y aprovechamiento de los resultados durante el cierre.

Involucrar a los beneficiarios, socios, donantes, gobiernos anfitriones o locales y otros actores interesados en las actividades de evaluación y reflexión del cierre de proyecto para aprender de- y apalancar el proyecto.

ACCIONES CLAVE

1	Diseñar una evaluación final del proyecto o revisión post acción que sea adecuado para el alcance del proyecto y las necesidades de información de los actores interesados.
Quien	Gerente de proyecto o director del proyecto (PM/CoP) con líder de MEAL o el “gerente de evaluación” designado; personal de MEAL de CRS y del socio; el personal de proyecto de CRS y el socio, incluyendo los líderes de sector; director de programas (HoP); el representante de país (según proceda); asesor MEAL regional
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inicie la planificación de la evaluación final o revisión post acción de manera que pueda llevarse a cabo en los últimos seis meses del proyecto o según los requisitos del donante (véase más adelante).
2	Realizar una evaluación final o revisión post acción que involucre a los actores interesados en la interpretación de los resultados y en el aprendizaje en general.
Quien	Gerente de proyecto o director del proyecto (PM/CoP) con líder de MEAL o líder de evaluación designado; miembros del equipo de proyecto de CRS y del socio (incluyendo especialistas de sector, personal MEAL y personal de operaciones); equipo directivo superior (SMT); asesores técnicos regionales; personal de crecimiento (BD) del programa de país y/o regional; miembros de la estructura de gobernanza de proyecto; personal de IDEA según proceda
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Los últimos 6 meses del proyecto, a menos que se exija otra cosa.
3	Compartir el aprendizaje desprendido del proyecto con actores buscando incidencia, sostenibilidad y ampliación de escala de los enfoques exitosos del proyecto.
Quien	Gerente de proyecto o director del proyecto (PM/CoP); miembros de los equipos de proyecto de CRS y del socio; personal de MEAL del programa de país; director de programas (HoP); representante de país (CR); asesores técnicos sectoriales; personal de crecimiento estratégico (BD) del programa de país y de la región; personal de IDEA si procede
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finalizar un plan para compartir los aprendizajes finales del proyecto como parte de la planificación de cierre general aprovechando la planificación de la evaluación final o revisión post acción. ■ Refinar e implementar el plan en el transcurso del periodo de cierre.
4	Escribir un informe final exhaustivo resumiendo los logros y el aprendizaje del proyecto.
Quien	Gerente de proyecto o director del proyecto (PM/CoP); equipo de proyecto, incluyendo personal de programas (MEAL, líderes de sector, oficiales de proyecto) y personal de operaciones; director de programas (HoP); director de operaciones (HoOps); representante de país (CR) según corresponda; personal de IDEA según proceda
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Según el cronograma y la fecha límite del plan de cierre del proyecto y lo estipulado en el convenio de adjudicación.
5	Subir los documentos clave sobre aprendizajes a Gateway (y a las bases de datos de donantes, según proceda) para la memoria institucional y uso en las interacciones con el donante.
Quien	Gerente de proyecto o director del proyecto (PM/CoP) o personal de IDEA (para adjudicaciones centralizadas); personal de IDEA o PIQA según convenga
Cuando	<ul style="list-style-type: none"> ■ Después de finalizado el documento y, si procede, después de su presentación al donante y modificaciones pos-presentación.

Glosario

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Acompañamiento/ Acompañar	Meditada y continua orientación y mentoría después de intervenciones específicas como talleres, diseño organizativo o formación práctica. Tiene éxito cuando incluye otras metodologías de aprendizaje continuo como aprendizaje entre pares, trabajo compartido, traslado temporal, garantía de la calidad programática y de gestión. (<i>Unidad de CRS para Asocios y Fortalecimiento de Capacidades</i>)
Activos fijos	Los activos con vida útil de 3 años o más, un precio de compra de US\$5,000 o más, y propiedad de CRS, incluyendo compras conjuntas calificadas. (Política/Procedimientos de CRS para Activos Fijos Financieros Domésticos)
Activos fijos/capital motorizado	Una categoría de activos que incluye motores como vehículos, generadores, camiones, tractores, montacargas, lanchas con motor, etc.
Acuerdo de formar equipo	Pre-Acuerdo de formar equipo Un acuerdo entre dos o más entidades para aumentar la competitividad al unir recursos para obtener y desarrollar una adjudicación. Se usa frecuentemente en el desarrollo de propuestas basadas en consorcios. En algunos casos cuando hay información sobre posibles oportunidades de financiamiento, las ONG establecen Pre-Acuerdos de formar equipo. Con esto se comprometen a trabajar conjuntamente para prepararse para la oportunidad de financiamiento prevista, y formalizan la intención de las organizaciones de desarrollar la oportunidad juntos cuando se presenta (en el supuesto de que los detalles de la oportunidad están en línea con las capacidades de las respectivas organizaciones). (Seidman & Associates, P.C.; Shipley Associates)
Alcance de proyecto (“project scope”)	Todo el trabajo que requiere entregar el “qué” del proyecto, es decir, los productos entregables del proyecto (cómo los entregables han de ser creados y entregados). (<i>Una guía para el PMD Pro</i>)
Calculadora de costo compartido	Una hoja de cálculo en Excel, herramienta de la Guía para la Aplicación de Costos (CAG) de CRS, con fórmulas pre-configuradas para ayudarle al programa de país a determinar “parte justa” para asignación de costo directos para uso en los presupuestos de la propuesta. (CAG 5a Edición)
Cálculo “en un sobre” o cálculo preliminar de presupuesto	Un cálculo aproximado que se hace para tener una idea de lo que pueda tener disponible para actividades programáticas, y ayudar a orientar el techo presupuestario de los socios. El Líder de aplicación de Costo/Presupuesto pone costos aproximados de personal, viajes, requisitos del socio, y NICRA ayuda a determinar la disponibilidad de fondos para trabajar. Este paso no reemplaza usar el DIP como base para la elaboración de presupuesto, pero puede ayudar a diseñar discusiones sobre el alcance factible de las actividades del proyecto, y puede prevenir que haya tensiones y/o expectativas desalineadas por parte de socios. (CAG 5a Edición)
Capacidad	La habilidad de individuos y unidades organizativas de desempeñar funciones efectivamente, eficientemente y de manera sostenible. (<i>ProPack I</i>)
Carta de interrogantes/clarificaciones	Una comunicación formal por parte de un donante después de la revisión de una propuesta o solicitud. Una carta de interrogantes también se puede llamar carta de “Solicitud de Clarificación y Modificación de Solicitud”, una carta de “Solicitud Modificada Final”, una carta de “Mejor y Final Oferta”, etc. La carta contiene preguntas y comentarios del donante que debe responder el solicitante para ser considerado para la adjudicación de subvención o contrato.
Carta de proyecto	En los proyectos Overseas Operations de CRS, la carta de proyecto es el documento que formaliza la estructura de gobernanza del proyecto incluyendo roles, responsabilidades y normas de la estructura de gobernanza, y establece las tolerancias del proyecto y la autoridad decisoria.
Carta pre- adjudicación (PAL - Pre-Award Letter)	Una carta emitida por el donante antes de firmar la adjudicación. Las cartas PAL se usan en situaciones donde el proyecto debe comenzar de inmediato y todos los asuntos programáticos y técnicos se han resuelto. Típicamente, en una carta PAL se establece la fecha desde la cual el adjudicatario podrá ser reembolsado por costos del programa antes de fecha que se firme la adjudicación. En el caso de financiamiento del gobierno de los EE.UU., la PAL no sobrepasa el 20 por ciento del presupuesto total del programa. De conformidad con 22 CFR 226.25(e) (1), las PAL le permiten al receptor incurrir en costos admisibles pre-adjudicación durante hasta 90 días antes de la adjudicación.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Chequeos ligeros	Ejercicios de chequeo aleatorio, usando un número limitado de formularios de encuestadores, organizaciones socias, etc. seleccionadas de manera aleatoria. Los chequeos ligeros de calidad de datos incluyen una revisión periódica de que estén completos los datos (p. ej., que los formularios contengan toda la información necesaria) y si se utiliza una base de datos, comparar los datos de los formularios originales con lo que se ha digitado a la base de datos. Los controles ligeros ayudan a identificar y responder de inmediato a posibles problemas con los datos, minimizando así los errores y garantizando la calidad de los datos.
Ciclo de proyecto	Conjunto de acciones (diseño, planificación, implementación, monitoreo, evaluación, presentación de informes y aprendizaje) en todas las fases de un proyecto. Estas acciones están interrelacionadas y aproximadamente en secuencia.
Cierre de proyecto	Una etapa final importante del ciclo de proyecto en cualquier proyecto de CRS, ya sea financiado con recursos discrecionales de CRS o con fondos de donantes institucionales. Implica una cantidad de tareas relacionadas con el cierre programático, financiero, de recursos humanos, cadenas de suministro y otras operaciones. Cierre de Proyecto se usa en Compass como un término general que incluye actividades antes y después de la fecha final del proyecto. En el caso de proyectos con donadores institucionales, el término "cierre de proyecto" también abarca las actividades especiales del cierre de adjudicación.
Código de transacción (T-code)	Códigos de transacción (de T0 al T9), sistema de codificación financiero utilizado para definir, registrar y llevar control de transacciones financieras en sistemas financieros. T-code comunes incluyen Código del donante (T0), País/Proyecto (T2) y Número de Proveedor (T4). Algunos T-code son obligatorios para completar transacciones financieras, pero otros son optativos aunque se utilicen para facilitar el control de ciertos gastos del proyecto.
Compromisos	Responsabilidades legales que se desprenden de los acuerdos de subreceptor y órdenes de compra de más de \$10 mil, ejecutados por o en nombre de los programas de país de CRS.
Convocatoria de propuestas (ver también "Solicitud") también llamado RFA, RFP, APS	Un documento formal emitido por un financiador pidiendo gestiones, propuestas, ofertas o cotizaciones. El término exacto difiere según el donante y mecanismo de financiamiento (asistencia o adquisición), pero todos los siguientes caen bajo el término "convocatoria de propuestas": Request for Applications (RFA), Request for Proposals (RFP), Grant Application Request, Annual Program Statement (APS). Hay casos en los que el donante también inicialmente convoca Notas Conceptuales (CN) o Expresiones de interés (EOI). A los candidatos que pasan por una fase de revisión de CN o EOI, se les puede entonces pedir que presenten una propuesta.
Costos directos	Los costos cargados directamente a un proyecto o subvención con base en el nivel de esfuerzo o beneficio recibido. Los costos directos se cobran directamente ("directo-directo") o se asignan ("directo asignado"). (<i>Manual de CRS de Políticas y Procedimientos Financieros</i>)
Costos directos asignados (también llamados cargos de asignación de costos)	Gastos que benefician a múltiples fuentes/proyectos de donantes (DSPN) en un programa de país, pero para el cual el nivel de beneficio es menos fácil identificar en el momento que se incurre. Estos tipos de costos son "asignados" a los centros de costo con base en el beneficio que recibe cada centro de costo del gasto. El proceso de asignación implica el uso de factores y fórmulas específicas para alinear los gastos a cada centro de costo con base en el beneficio recibido. Ver Política de Asignación de Costo de Finanzas (POL-FIN-ALL-020) y sus procedimientos relacionados para mayor información. (<i>Manual de CRS de Políticas y Procedimientos Financieros</i>)
Costos directo-directos	Los costos asociados específicamente y completamente al proyecto que se propone. Se incluyen mano de obra directa, materiales e insumos directos, sub-adjudicaciones y consultorías directas, viajes directos, y otros costos directos. Los costos en este escalón dependen enteramente del diseño de proyecto. (CAG 5a Edición)
Costos por niveles	Todos los costos en un presupuesto de CRS caben en tres "escalones o niveles" distintos. En el primero están los costos asociados específicamente y enteramente con el proyecto propuesto. También se conocen como los gastos "directo-directo" del proyecto (ver Costos directo-directo). El segundo incluye costos de programa de país que benefician a todos los proyectos; estos son "gastos compartidos-directos" (ver Costo asignado-directo). En el tercer escalón están nuestros costos indirectos que se incurren fuera del programa de país y se deben cubrir con el apoyo amplio que da la organización a todo proyecto. (CAG 5a Edición)
Creación de capacidades	Ver Fortalecimiento de Capacidades
Cronograma de actividades (también llamado plan de implementación, plan de trabajo o cronograma)	Una programación que desglosa los objetivos amplios a nivel de actividad en acciones más específicas, enumerándolas en un diagrama de Gantt (gráfico de barras) que incluye cronograma, nombres de responsables (persona u organización). El cronograma de actividades típicamente se prepara en la etapa de diseño de proyecto/presentación de propuesta. (<i>ProPack I</i>)

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Decisión de proceder o no-proceder	<p>La decisión de continuar o no con una oportunidad de financiamiento específica.</p> <p>La decisión de proceder o no-proceder se puede tomar en múltiples momentos: una decisión de seguir o desistir preliminar se puede basar en el borrador de la solicitud o inteligencia como información en una proyección de oportunidades de financiamiento próximas. La decisión de proceder o no-proceder se suele visitar después del lanzamiento formal de una solicitud.</p>
Desarrollo de marca y plan de marcado (Branding and marketing)	<p>Términos de USAID; otros donantes usan términos diferentes para los requisitos que tienen que ver con el reconocimiento que el proyecto cuenta con patrocinio del donante. De conformidad con USAID, desarrollo de marca (branding) se refiere a la manera que el programa o proyecto ha sido posicionado y su nombre, quién da el financiamiento; identifica al patrocinador de la labor. Marcado (marketing) se refiere a la aplicación de identidades gráficas o logotipos en los materiales del programa o la señalización del proyecto para reconocer visiblemente a los que han contribuido; se identifica a las organizaciones que apoyan la labor.</p>
Diagrama de red	<p>Un diagrama de red es un resumen ilustrado de las decisiones y flujos que componen un procedimiento o proceso (p. ej., la entrega de un producto) desde principio a fin.</p>
Diseño de proyecto	<p>Una fase clave dentro del ciclo de proyectos de CRS que está fuertemente articulada y entrelazada con el desarrollo de una propuesta. El diseño de proyecto, que se concentra en la toma de decisiones y planes del proyecto, es un proceso y una serie de pasos que son aproximadamente cronológicos, pero también iterativos y dinámicos. La claridad y calidad de las decisiones tomadas durante el diseño de proyecto tienen fuerte impacto en la puesta en marcha, la implementación y el cierre de proyecto. (<i>ProPack I</i>)</p>
Donantes iniciales	<p>Cuando los fondos pasan de una organización a otra, el donante original a veces se denomina “donante inicial” o “back donor”. (Mango) Por ejemplo, si CRS recibe fondos de emergencia por medio de un socio Caritas Europa, una organización de gobierno europeo podría ser el donante inicial.</p>
DSPN (Código del donante y número del Proyecto)	<p>Cualquier código de 11 dígitos que usa CRS para identificar centros de costo por donante (código de 4 dígitos), programa de país o departamento (código de 3 dígitos), y número de proyecto (código de 4 dígitos). CRS usa los DSPN para llevar control de todos sus gastos.</p>
Número DUNS	<p>El Número del Sistema Universal de Numeración de Datos, o Dun & Bradstreet DUNS Number, es un número único de identificación para empresas. Se utiliza para establecer un expediente de crédito empresarial con Dun & Bradstreet, y es requisito para toda la entidad que licite en propuestas con el gobierno de los EE.UU.</p>
eBudget (Adaptive Planning)	<p>Plataforma en línea, basada en la nube, utilizada por CRS para preparar y llevar control de sus presupuestos anuales y previsiones de gastos trimestrales.</p>
Entrevista de salida	<p>Una entrevista o cuestionario que se administra a un individuo que está saliendo de una organización. En CRS, la entrevista de salida se realiza en el espíritu de desarrollo y crecimiento para la agencia.</p> <p>El propósito es ganar perspectiva de las vivencias del empleado en CRS, y recabar datos sobre las razones de la rotación, lo evitable y lo inevitable. Esta información se analiza y aplica para apoyar la mejora permanente de CRS como empleador.</p>
Equipo	<p>Un número reducido de personas con destrezas complementarias que están comprometidos con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño, y un abordaje para el cual se rinden cuentas mutuamente.</p>
Equipo de acercamiento con los donantes	<p>Equipo basado en HQ en el departamento de IDEA (Institutional Donor Engagement and Advancement), que es responsable del manejo de las relaciones entre CRS y un conjunto específico de donantes institucionales. CRS tiene equipos de acercamiento con donantes, para donantes del gobierno de los EE.UU. y sus subconjuntos, donantes públicos que no son del gobierno estadounidense, fundaciones y corporaciones, y el Fondo Mundial.</p>
Equipo de proyecto	<p>Todo el personal programático, financiero y operativo con responsabilidades específicas y significativas en el proyecto. Se incluyen personal programático y otros incluidos directamente en el presupuesto del proyecto a nivel de esfuerzo de tiempo integral o tiempo parcial, como también personal “compartido” cuyo tiempo es cargado al proyecto por medio de la asignación de costo de CRS para costos de personal compartido-directo.</p> <p>El personal programático y operativo de más alto nivel del programa de país, y típicamente incluye al CR, HoP, HoOps o equivalentes y al gerente financiero (FM). Personal adicional como gerente de RRHH o especialista de crecimiento (BD) también pueden ser parte del Equipo directivo superior (SMT).</p>
Estructura de desglose del trabajo (EDT)	<p>Una lista de tareas jerárquica creada al dividir el proyecto en componentes y hacer un desglose del proceso del proyecto en tareas cada vez más detalladas.</p> <p>(<i>Una guía para el PMD Pro</i>)</p>
Estructura de gobernanz	<p>La estructura de gobernanza del proyecto puede consistir de un reducido grupo de líderes de alto nivel para un proyecto más pequeño y menos complejo, o de una junta de proyecto más grande para un proyecto complejo que tenga múltiples socios.</p>

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Evento/taller de lanzamiento	Un evento con enfoque externo para lanzar un proyecto formalmente; típicamente implica la presencia de representantes del donante del proyecto (si tiene fondos externos) y otros representantes de donantes, gobierno y la comunidad.
Fortalecimiento de Capacidades	<p>Un proceso intencional y continuo que mejora la habilidad de un individuo, grupo, organización, red o sistema para potenciar o desarrollar nuevos conocimientos destrezas y actitudes (KSA), sistemas y estructuras necesarias para funcionar de manera efectiva, trabajar por la sostenibilidad, y alcanzar metas. En CRS, el fortalecimiento de capacidades incluye:</p> <p>Construcción de capacidades - mejorar los conocimientos, destrezas y actitudes de individuos o grupos para que funcionen de manera más efectiva.</p> <p>Acompañamiento - orientación y mentoría en combinación con talleres de capacitación, conferencias, formación práctica y otras metodologías.</p> <p>Fortalecimiento institucional - Mejorar los sistemas y estructuras de una organización para que funcione de manera efectiva, trabajando para la sostenibilidad y alcanzar resultados o metas específicos. (ProPack I)</p> <p>NOTA: CRS usa el término general de “fortalecimiento de capacidades” en vez de “construcción de capacidades” que según la experiencia de CRS típicamente no es suficiente por sí solo. Para CRS, construcción de capacidades significa “construir sobre lo que ya existe”.</p>
Gateway	Sistema en línea de CRS para manejo de operaciones empresariales y cartera de proyectos, creado en la plataforma técnica de Salesforce.
Generador de costos	Un factor que es causa de cambios en el costo de una actividad. Por ejemplo, el número de beneficiarios, o el número de grupos atendidos. Una actividad puede tener más de un generador de costos vinculado. (ProPack I)
Gerente de adjudicación (“Award manager”)	El individuo responsable de gestionar un proyecto según los términos del contrato aprobado y que representa a CRS ante el donante en el caso de esa adjudicación. No es un puesto, más bien, se le asigna un rol: este individuo podría ser un Award Management Officer, Chief of Party, Gerente de Programas, o Gerente de Proyecto.
Gerente de presupuesto	El individuo al que se le asigna y está a cargo de supervisar la gestión de una o más unidades empresariales. Este individuo debe ser de “D Band” o más alto, designado por el jefe de división o departamento.
Gerente de programa	Miembro del personal de CRS que supervisa un grupo de proyectos relacionados (generalmente proyectos que se relacionan a un sector de programación técnica en particular).
Gerente de proyecto	<p>Miembro de personal de CRS que acompaña a los socios en un proyecto específico con esfuerzos de gestión de proyecto durante todas las fases del ciclo de proyectos (ver Proyecto).</p> <p>NOTA: en los estándares de gestión de proyectos, el término “gerente de proyecto” se usa de manera uniforme para indicar “quién” en cuanto a acciones específicas y notas guía. En la práctica, el individuo específico podría ser el gerente de proyecto, gerente de programa, o “chief of party”.</p>
Gerente de transición de la propuesta	El individuo responsable de garantizar que los documentos de la propuesta, documentos de respaldo, e informaciones de contexto relevantes se capturen, compilen y entreguen al equipo de puesta en marcha/ implementación de proyecto.
Gestión adaptativa	Una forma de abordar retos complejos. El punto de partida es la suposición de incertidumbre en cuanto a lo que pueda funcionar para abordar el reto. Luego, se caracteriza por su abordaje flexible que incluye pruebas, monitoreo, obtener retroalimentación y - crucialmente - hacer correcciones de curso de ser necesario. (<i>Adaptive management: What it means for civil society organisations</i> , Bond, 2016)
Gestión de proyecto	Planificar, organizar y gestionar recursos para llegar al exitoso cumplimiento de metas, resultados y productos específicos del proyecto. (<i>Una guía para el PMD Pro</i>)
Gestión de recursos humanos	La función organizativa que aborda temas relacionados con personas, como la compensación, contratación, gestión de desempeño, seguridad, bienestar, prestaciones, motivación del empleado, comunicación, administración, capacitación y espiritualidad.
Guía para la Aplicación de Costos (CAG)	Un documento guía interno de CRS cuya intención es ayudar a los equipos de desarrollo de propuesta a preparar presupuestos y Notas de Presupuesto para cumplir con los requisitos del Gobierno de los EE.UU. y presentar solicitudes claras, lógicamente organizadas que muestran claros vínculos a- y relaten lo mismo que nuestras aplicaciones técnicas. El CAG proporciona un esquema para responder a una solicitud típica de USAID. Sin embargo, mucha de la guía para elaboración de presupuesto que se proporciona ahí también se aplica y adapta a oportunidades de financiamiento que no son del gobierno de EE.UU. (CAG 5a Edición)

TÉRMINO	DEFINICIÓN
ICR (Indirect Cost Recovery o Recuperación de Costos Indirectos)/ Costos Indirectos	<p>Un costo indirecto es un gasto que se ha incurrido para objetivos comunes o conjuntos y que no se puede identificar fácilmente con una adjudicación, proyecto u otra actividad directa puntual. En los programas de país de CRS los costos indirectos se registran en Donor Source 1050, y se limitan a esos gastos asociados con los representantes de país, o posiciones equivalentes de gerente de país, los International Development Fellows (IDFP.), y de representación general. CRS clasifica como costos indirectos la gestión regional, apoyo programático desde HQ, y departamentos de servicios de soporte.</p> <p>ICR es el proceso por medio del cual un donante le permite al receptor de subvención recuperar algunos de los costos incurridos por administrar su adjudicación. Estos costos no se cargan individualmente ni directamente a la adjudicación. Se cargan a una adjudicación usando una tasa de recuperación de costos aprobada anteriormente por el donante. La recuperación de costos indirectos en adjudicaciones con el gobierno de los EE.UU. comúnmente se le llama NICRA, ya que se obtiene a través de un acuerdo negociado para recuperación de costos indirectos con USAID, la entidad federal competente. (<i>Manual de CRS de Políticas y Procedimientos Financieros</i>)</p>
Implementación de proyecto	<p>Frase clave del ciclo de proyectos de CRS que se concentra en traducir planes a desempeño (llevar a cabo el DIP). La implementación de proyecto implica coordinar a personas y otros recursos para llevar a cabo los planes del proyecto para alcanzar los objetivos del proyecto. La implementación de proyecto se basa en un proceso sistemático de discusión rigurosa sobre quién, que, cómo y cuándo; cuestionamiento constante; seguimiento activo; y asegurarse que haya rendición de cuentas.</p>
Informe de liquidación	<p>Un informe financiero que contiene información prescrita que presenta un subreceptor para rendir cuentas de los gastos incurridos con un proyecto de CRS.</p>
Informes de antigüedad (Aging Reports)	<p>Un informe financiero mensual que presenta la antigüedad de créditos pendientes (incluyendo adelantos o avances a personal, socios y proveedores, etc.), y cuentas por pagar (incluyendo facturas recibidas por CRS para pago que está pendiente su pago). (<i>Manual de CRS de Políticas y Procedimientos Financieros</i>)</p>
Instrumento Holístico de Evaluación de Capacidad Organizativa (HOCAI)	<p>El instrumento que utiliza CRS con organizaciones de socios para hacer un autoanálisis de las fuerzas y desafíos organizativos, desarrollar un plan de acción y mejorar las funciones organizativas a través del fortalecimiento de capacidades. Con HOCAI, CRS construye un marco estandarizado como apoyo para que las organizaciones participen en un proceso permanente de evaluación y mejora que sostiene las capacidades organizativas.</p>
Monto total del proyecto	<p>El valor total estimado de la adjudicación durante el transcurso de la vida del proyecto de conformidad con el convenio de adjudicación del donante.</p>
Monto total obligado	<p>El monto total que el donante ha comprometido para gastos del proyecto hasta la fecha.</p>
NICRA (Acuerdo Negociado para Recuperación de Costos Indirectos)	<p>Un acuerdo emitido por la Oficina de Adquisiciones y Asistencia de USAID que estandariza los costos indirectos que puede cargar una organización a una subvención o contrato con fondos de USAID. Cada organización negocia su tasa de costo indirecto con una agencia gubernamental a la que ha sido asignada competencia. El resultado es el NICRA que es vinculante para todo el gobierno. El NICRA contiene las tasas finales de periodos anteriores, y las provisionales (tarifa de facturación) del periodo actual y futuros. (USAID)</p>
Personal clave	<p>Este es un término específico que usa el gobierno de los EE.UU. Muchos RFA exigen que el solicitante identifique al personal clave del proyecto; algunos exigen que el solicitante proponga individuos específicos para posiciones de personal clave y presenten CV de los candidatos de personal clave. Los candidatos de personal clave mismos deben ser aprobados por el donante y los cambios del personal clave durante la implementación del proyecto deben contar con aprobación previa del donante.</p>
Personal compartido (Personal de “pool”)	<p>Los salarios del personal del programa de país que no se pueden asignar a proyectos específicos, pero que si benefician a toda la variedad de proyectos del programa de país, se distribuyen entre todos los proyectos usando uno de tres fondos para asignación de costo (Fondo para Gastos de Vehículo, Fondo para Costo de Instalaciones, o Fondo para Apoyo de Proyecto) La asignación de dicho personal a los Fondos de Asignación de costo es definido en el Procedimiento del Proceso de Asignación de Costos (PRO-FIN-ALL.020.02) y se basa en el tipo de puesto. (<i>Manual de CRS de Políticas y Procedimientos Financieros</i>)</p>
Plan de Implementación Detallado (DIP) - también llamado “Plan de Trabajo Anual”	<p>El conjunto actualizado de programaciones, planes, objetivos y sistemas que tienen suficiente detalle como para permitir que la implementación de proyecto sea fluida y efectiva. Se completa después de la aprobación y financiamiento de la propuesta del proyecto y antes de que comience la implementación. Los DIP se pueden elaborar con base anual o por la vida del proyecto. Si se hacen por la vida del proyecto, el DIP siempre se revisa y actualiza anualmente.</p> <p>NOTA: aunque las programaciones de actividades se preparan durante el desarrollo de la propuesta, los DIP son más detallados y se elaboran después de la aprobación.</p>
Plan de Mejora de Control Interno (ICIP)	<p>Un plan de acción correctiva elaborado por los subreceptores (socios) que obtienen menos de 75 puntos en un área operativa puntual de la lista de control del SRFMP. El ICIP debe incluir un calendario con fechas específicas para la implementación de las mejoras de control interno que necesitan.</p> <p>En ningún caso se debe programar la implementación completa de una mejora a más de 6 meses después de que se detectara el problema y fuera comunicado formalmente por escrito.</p>

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Plan de mejora de desempeño (PIP)	Una herramienta de recursos humanos CRS usado para transmitir expectativas de desempeño claras y proporcionar recursos y orientación para ayudar al empleado en áreas que necesita mejorar. Este proceso está diseñado para ser usado como herramienta constructiva y mecanismo de comunicación para dar remedio a la situación.
Plan de trabajo	Un documento que contiene descripciones detalladas de las tareas que se requieren para poder completar las sub-actividades de un proyecto. (Señalamos que este no se debe confundir con el término “Plan de Trabajo” que usa USAID que es uno de los productos a entregar en una adjudicación).
Planificación de captura	El proceso de identificar oportunidades de financiamiento, evaluar el ambiente y emplear estrategias para aumentar las probabilidades. La planificación de captura toma lugar antes del lanzamiento de la solicitud. (<i>ProPack I</i>)
Política de gestión financiera para sub-receptores de CRS (SRFMP)	Política financiera interna de CRS que se concentra en la gestión financiera de los sub-receptores (socios) de CRS incluyendo términos para la evaluación, monitoreo, financiamiento, informes financieros y más.
Problema	Un riesgo que ha ocurrido en la actualidad (ver Riesgo). Puede tomar la forma de una decisión, situación o proyecto irresuelto, que impacta significativamente al proyecto.
Registro de problemas	Un registro de problemas es un documento o base de datos que sirve de herramienta dentro de un proceso de gestión de problemáticas más amplio (problemática= riesgo que han ocurrido, p. ej., decisiones sin resolver, situaciones o problemáticas con impacto significativo en el proyecto).
Programa	Un grupo de proyectos [relacionados] que son gestionados de manera coordinada lo cual da beneficios o alcanza objetivos que no serían posibles con un proyecto individual. (<i>Una guía para el PMD Pro</i>)
Propiedad real	Terreno, edificios y mejoras en la propiedad arrendada (<i>Manual de CRS de Políticas y Procedimientos Financieros</i>)
Propietario del convenio	El miembro de personal de CRS designado o aprobado como responsable de facilitar la revisión del contrato, incorporando opiniones, siguiendo un cronograma de revisión, haciendo el seguimiento con otros participantes del proceso de revisión y en la distribución del contrato y los documentos relacionados en distintos puntos del proceso.
Propuesta de proyecto	Documento que captura las decisiones tomadas durante el proceso de diseño de proyecto usando un formato determinado por el donante o CRS”. (<i>ProPack I</i>) NOTA: las propuestas de proyecto no se incluyen en los Estándares de gestión de proyectos de CRS ya que ya existe mucha guía por parte de CRS y donantes para el desarrollo de propuestas, incluyendo la Guía para la Aplicación Técnica (<i>TAG</i>) de CRS.
Proyección de efectivo	Una herramienta financiera usada para presentar la necesidad de efectivo que tiene una entidad (ej., un programa de país, oficina o socio) en un periodo determinado, típicamente un trimestre.
Proyecciones de la previsión	Un estimado del total de gastos del proyecto y programa de país. Se usa para identificar posibles déficits en los gastos y para tomar medidas correctivas para garantizar que los gastos del proyecto sigan en buen camino.
Proyecto	Un conjunto de acciones planeadas, interrelacionadas que alcanzan objetivos definidos dentro de un presupuesto dado y en un marco de tiempo específico. (<i>Una guía para el PMD Pro</i>)
Puesta en marcha del proyecto	La primera etapa crítica de un proyecto después de completado el diseño de proyecto y finalizada la propuesta del proyecto. Las principales actividades de una puesta en marcha de proyecto bien planificada incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • Entrega y transición del equipo de propuesta al equipo de puesta en marcha del proyecto. • Establecimiento de la estructura de gobernanza del proyecto • Llevar a cabo el diagnóstico de capacidades del socio • Organizar el sistema financiero del proyecto • Reclutamiento e incorporación del personal del proyecto • Plan de Implementación Detallado
Recolección ligera	Recolectar datos de forma “ligera” durante una respuesta a emergencia se refiere a recolectar datos de una muestra pequeña de individuos atendidos durante una respuesta a emergencia (típicamente de manera aleatoria, pero a veces de forma intencionada).
Recursos discrecionales	Fondos privados de CRS no restringidos o con restricciones ligeras, que se pueden presupuestar a discreción de la gerencia; previamente llamado “asignación”.
Reducción Progresiva	Reducción del nivel de actividad pero sigue brindando soporte. La etapa de reducción progresiva puede servir de preparación para la retirada o el traspaso progresivo. (Levinger y McLeod, 2002)
Rendición de cuentas	La manera que responde a- y sopesa las necesidades de todos los actores una organización (incluyendo beneficiarios, donantes, socios, y el propio CRS) en su toma de decisiones y actividades, y cumple con este compromiso. (ECB 2010 en <i>ProPack I</i>)

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Reporte de comparación de presupuesto (BCR)	Una herramienta para preparación de informes financieros que compara los gastos reales y el presupuesto para un DSPN específico en un periodo de tiempo determinado. Les ayuda a los gerentes de presupuesto con el monitoreo de la tasa de gasto del proyecto y/o al tomar decisiones sobre el reajuste de presupuesto, y solicitudes de modificaciones y extensión de la vida del proyecto, cuando sea necesario. (<i>Manual de CRS de Políticas y Procedimientos Financieros</i>)
Retiro gradual	Descontinuar soporte o involucramiento en una actividad del proyecto. No se trata de encontrar nuevo patrocinador para continuar la actividad. (Levinger y McLeod, 2002)
Reunión de lanzamiento de la adjudicación (“Award kick-off meeting”)	La reunión inicial después de la firma de la adjudicación, es coordinada por el gerente de adjudicación, está diseñada para que se describan las variables, los términos y condiciones de la adjudicación, y las responsabilidades y expectativas de los participantes. Como mínimo, entre los participantes se debe incluir el PM, HoOps, HoP y otros gerentes de alto nivel. Esta reunión está separada de la reunión de puesta en marcha del proyecto.
Reunión de salida	Reuniones consultivas con los actores como socios, beneficiarios, donantes y personal del gobierno durante el proceso de cierre de proyecto, que ayudan a garantizar participación y rendición de cuentas. En proyectos más grandes, las reuniones de salida también pueden ser una forma de involucrar a los actores en el desarrollo del plan de cierre. En proyectos más pequeños, las reuniones de salida pueden servir para clarificar preguntas sobre el proceso de cierre de proyecto, el manejo de activos del proyecto y posibles actividades de continuación.
Riesgo	El riesgo es el posible efecto de la incertidumbre en los objetivos del proyecto
Registro de riesgo	Un registro de riesgos de proyecto es un documento en el cual el gerente de proyecto (PM)/director de proyecto (CoP) anota los resultados del análisis de riesgos del proyecto y la planificación de respuesta al riesgo (riesgo = posible efecto de la incertidumbre en los objetivos del proyecto). Los registros de riesgo ayudan al PM/CoP a documentar y dar seguimiento a riesgos, y a trabajar con el equipo de proyecto y miembros de la estructura de gobernanza de proyecto en evaluar la probabilidad del riesgo y su posible impacto; identificar estrategias de gestión de riesgo apropiadas; y seguir el monitoreo y gestión de riesgo mientras evolucionan.
Ruta crítica	La secuencia de actividades que representa la ruta más larga entre el inicio del proyecto y el final del proyecto. (<i>Una guía para elPMD Pro</i>)
Separación en masa	Término usado en recursos humanos para describir el evento de cesación de un número considerable de personal, cuando se vuelven redundantes o llegan al final de sus contratos. El ejemplo más común de separación masiva en CRS es cuando llega a su final un proyecto grande.
SitRep	Informe de Situación, utilizado para transmitir actualizaciones en situaciones de emergencia (término de origen militar).
Solicitud	Término utilizado en particular por el gobierno de los EE.UU. Una solicitud es un documento formal emitido por un financiador pidiendo solicitudes, propuestas, ofertas o cotizaciones. El término exacto difiere según el donante y mecanismo de financiamiento (asistencia o adquisición), pero todos los siguientes caen bajo el término “solicitud”: Request for Applications (RFA), Request for Proposals (RFP), Grant Application Request, Annual Program Statement (APS).
SSR (Support Service Recovery - Recuperación de Servicios de Soporte)	La parte del total de los fondos que se aplica a los servicios de soporte y no a los servicios programáticos. Desde FY2010, en los costos de la tasa de recuperación de servicios de soporte se excluyen bienes, almacenamiento y transporte y otras contribuciones en especie, lo cual hace que el cálculo se parezca más al cálculo del NICRA federal.
Tabla de autorización	Un cuadro con la lista de empleados que pueden aprobar compromisos o pagos de un cierto valor en dólares en el caso de un DSPN específico. El representante de país aprueba el Mapa de Autoridad y el gerente financiero se asegura que se mantenga al día.
Taller de puesta en marcha	Un evento con enfoque interno con la participación del personal del proyecto de CRS y de las organizaciones socias, que se concentra en revisar los elementos clave del diseño de proyecto, roles y responsabilidades en el proyecto, estructuras y protocolos de comunicaciones y toma de decisiones, etc.
Tema de éxito	Un concepto que se presenta en una propuesta que está diseñado para persuadir al donante de que usted es singularmente idóneo para entregar el proyecto (resumen de James England, <i>Why should they choose you - Use win themes to differentiate your proposal</i>).

Tolerancias del proyecto	<p>Estos establecen parámetros claros dentro de los cuales el gerente de proyecto (PM) puede tomar acción de forma autónoma-y clarifican en qué situaciones el PM debe buscar aprobación. Las tolerancias del proyecto describen los rangos de variación aprobados en los que está autorizado el PM para supervisar sin buscar respaldo de miembros de la estructura de gobernanza del proyecto. Las tolerancias tienen que ver con asuntos como presupuesto y cronograma del proyecto, alcance y calidad del proyecto. Por ejemplo, la tolerancia del proyecto podría describir en qué porcentaje se puede gastar más o menos en un proyecto, o partidas en un proyecto, sin la aprobación de los miembros de la estructura de gobernanza del proyecto; o el número aceptable de días que se puede retrasar la programación de implementación antes de que se necesite la aprobación de la estructura de gobernanza del proyecto.</p>
Tomador de decisiones de la propuesta	<p>Un miembro del personal superior (normalmente el representante de país) que tiene la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas con relación a la respuesta de CRS ante una oportunidad de financiamiento específica. Incluye negociaciones y convenios de asocio/consorcio; reclutar y seleccionar al personal clave; definir los parámetros iniciales del presupuesto (incluyendo contrapartida de CRS); otras decisiones vitales sobre el presupuesto; y revisar y aprobar las versiones finales de los documentos de la propuesta (incluyendo presupuestos). Es un rol crítico, pero no a tiempo integral, en el equipo de desarrollo de propuesta.</p>
Transacciones financieras inter-agenciales	<p>Son transacciones en las que gastos incurridos en un lugar se cargan al DSPN de una localidad diferente. Ej., un boleto aéreo comprado en Madagascar para que el CR viaje a la oficina regional de Zambia se puede cargar al DSPN regional cuyo titular está en Zambia.</p>
Traspaso progresivo	<p>Reducción importante del apoyo de una actividad o servicio del proyecto pero también identificando a una institución sucesora que continuará brindando el servicio. El patrocinador ayuda a la nueva institución a desarrollar las capacidades y recursos que necesita. (Levinger y McLeod, 2002)</p>
Valor por dinero	<p>El uso óptimo de los recursos para alcanzar los resultados deseados. Una perspectiva de “valor por dinero” en el diseño de proyecto, es el análisis de lo que aumenta los costos y posteriormente tomar decisiones y hacer elecciones con base en evidencia para entregar la calidad e impacto deseados a menor costo (DFID 2011a).</p>

Referencias

- CRS** (V. Stetson, S. Hahn, D. Leege, D. Reynolds y G. Sharrock). 2007. *ProPack II: El Paquete de Proyecto de CRS; guía para la gestión e implementación de proyectos para gerentes de proyecto y programa de CRS*. Baltimore: CRS
- CRS**. 2007. *Guía para la Aplicación Técnica (TAG)*. Baltimore: CRS
- CRS**. 2008. *Marco de Alineación del Consorcio para la Excelencia (CAFE)*. Baltimore: CRS
- CRS** (S. Hahn y G. Sharrock). 2010. *ProPack II: El Paquete de Proyecto de CRS; guía para el desarrollo de un sistema MyE en SMILER*. Baltimore: CRS
- CRS**. 2011. *Fortalecimiento Institucional: Crear Procesos de Gestión Fuertes*. Baltimore: CRS
- CRS** (C. Hagens, D. Morel, A. Causton y C. Way) 2012. *Guía para el monitoreo y la evaluación*. Baltimore: CRS
- CRS** (D. Morel y C. Hagens) 2012. *Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje durante emergencias: un paquete de recursos para el MEAL sencillo y fuerte*. Baltimore: CRS
- CRS**. 2013. *Caja de herramientas para la comunicación: guía práctica para gerentes de programa para mejorar la comunicación con participantes y miembros de la comunidad*. Baltimore: CRS
- CRS**. 2013. *Guía para la Aplicación de Costos*. Baltimore: CRS
- CRS**. 2015. *Manual de operaciones de campo para emergencias*. <http://www.ecbproject.org/resource/18044>
- CRS**. 2015. *Guía para mejorar las prácticas de lecciones aprendidas*. Baltimore: CRS
- CRS**. 2015. *Fundamentos para socios y fortalecimiento de capacidades: una guía para facilitadores*. Baltimore: CRS.
- CRS**. 2015. *ProPack I: El Paquete de Proyecto de CRS; guía para el diseño de proyectos para gerentes de proyecto y programa de CRS*. Baltimore: CRS
- CRS** y Cruz Roja Americana (F. De Ruiter y J.C. Aker con G. Sharrock y C. Fanelli). 2008. *Monitoreo y Evaluaciones: Relatos de contenido humano; guías y herramientas para redactar informes efectivos*. Baltimore y Washington DC: CRS y Cruz Roja Americana.
- CRS** y Cruz Roja Americana. 2008. *Atajos para el Monitoreo y Evaluación: uso de tabla de seguimiento para indicadores de desempeño*. Baltimore y Washington DC: CRS y Cruz Roja Americana.
- El Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades para Emergencias**. 2007. *Medición de impacto y rendición de cuentas en emergencias: la guía suficiente*. Oxford, UK: Oxfam GB. <http://www.ecbproject.org/resource/18044>
- Fornoff M.**, y L. Starr. 2014. *Teoría de cambio guía para facilitadores* (edición de Diciembre de 2014) Washington, DC: TANGO International and the TOPS Program.
- Katzenbach J. R.** and D. K. Smith. March – April 1993. Reprint Number 93207. *The Discipline of Teams*. Harvard Business Review.
- Levinger B.** and J. McLeod. 2002. *Hello, I must be going: Ensuring quality services and sustainable benefits through well-designed exit strategies*. Education Development Center, Inc.
- Overseas Development Institute**. (M. Buchanan-Smith and J. Cosgrave). 2013. *ALNAP Evaluation of Humanitarian Action: Pilot guide*.
- PM4NGOs**. 2011. *Una guía al PMD Pro: gestión de proyectos para profesionales del desarrollo*. PM4NGOs
- Prosper Fundraising Strategies**. Undated. [Moves management: The Science of Fundraisin](#)
- Rogers B.L.** y J. Coates. 2015. *Sustaining development: A synthesis of results from a four-country study of sustainability and exit strategies among development food assistance projects*. Washington, DC: FHI 360/ Food and Nutrition Technical Assistance III Project (FANTA).
- The TOPS Program**. 2014. *TOPS review of promising practices in Food For Peace Development Food Assistance Projects*. Washington, DC: TOPS Program
- USAID**. November 2014. *Best practices for indirect costing*. Washington, DC: USAID



fe. acción. resultados.

Catholic Relief Services, 228 West Lexington Street, Baltimore, Maryland 21201-3443
crs.org

