

**Guía para formar un equipo de cierre de proyecto**

|  |
| --- |
| **INDICACIONES**  La presente guía es complemento del contenido Compass del [Estándar de gestión de proyectos de CRS no. 16, acción clave 1](http://compass.crs.org/es/closeout/standard16/keyaction1): **Conformar un equipo transdisciplinario que planifique e implemente las actividades de cierre de proyecto**. Busca ayudar a los altos niveles gerenciales del programa de país (representante de país, director de programas, director de operaciones) y gerente/director del proyecto o chief of party a que conformen un equipo de cierre de proyecto del tamaño apropiado y con las habilidades con base en los detalles del proyecto (complejidad, estructura, fuente de financiamiento, etc.). |

**A. Responsabilidad de la conformación del equipo de cierre de proyecto**

El representante de país (CR) es el responsable de garantizar que cada proyecto cuente con un equipo de cierre de proyecto conformado con suficiente antelación para planificar y ejecutar un cierre oportuno y responsable. El director de operaciones (HoOps) y el director de programas (HoP) típicamente trabajan con el gerente de programa (PM) o el chief of party (CoP), en identificar a los miembros del equipo de cierre, y el CR confirma que los supervisores apoyen su participación. Consultar la guía adicional que hay en el [Estándar 16, acción clave 1](http://compass.crs.org/es/closeout/standard16/keyaction1), incluyendo la conformación de equipo de cierre para proyectos multinacionales o globales.

**B. Composición del equipo de cierre de proyecto**

Los equipos de cierre de proyecto de CRS tienen representación de varios departamentos y unidades cuya participación es crucial para que el cierre programático, administrativo y financiero del proyecto sea integral y bien coordinado, así como también el cierre de adjudicación donde corresponda. Como mínimo, un equipo de cierre de proyecto de CRS deberá incluir los siguientes:

| **Departamento/puesto[[1]](#footnote-1)** | **Responsabilidades de cierre típicas** | **Periodos de mayor involucramiento** |
| --- | --- | --- |
| **Programación** | **NOTA: Todos los miembros del equipo de cierre participan en el desarrollo del plan de cierre** | |
| * Líder del proyecto (PM/CoP) | Liderazgo de equipo en general; manejar la elaboración e implementación del plan de cierre | Durante todo el proceso de cierre |
| * Personal de MEAL | Presentación del informe de Evaluación final (FE), aprendizajes; estrategia de salida de datos | Planificación e implementación de la evaluación final; presentación de informes técnicos finales |
| **Personal de finanzas**  (gerente financiero, gerente de subvención, otro) | Apoyar la planificación y análisis financiero durante el cierre; preparar información necesaria para disponer de los activos y el cierre de RRHH; preparar informes financieros y pagos finales | Reporte de comparación de presupuesto mensual; trimestre final (liquidaciones finales de los subreceptores); presentar informes finales posteriores a la fecha final del proyecto |
| **Personal de recursos humanos**  (Gerente u oficial de RRHH) | Apoyar al PM/CoP con los procesos de planificación y elaboración de presupuesto para el cierre de personal, comunicación con el personal y proceso de salida/transición del personal. | Temprano en el proceso para desarrollar planes de cierre de personal y comunicarlos; a medida que el personal sale del proyecto |
| **Gestión de cadenas de suministro (incl. compras)** | Apoyar con procesos para terminar la entrega de los activos; compras finales de bienes y servicios; distribución final de bienes a los usuarios finales; informes finales | (Según los requisitos del donante) 3-6 meses antes de la fecha final del proyecto para actividades para entregas finales; mes final; presentación de informes post-proyecto |
| **Personal de Otras operaciones** |  |  |
| * HoOps o gerente Ops | Coordinar apoyo para operaciones, incluyendo la logística de las actividades de cierre; cumplimiento de reglas del donante y normativa del gobierno | Durante todo el proceso de cierre, pero con mayor intensidad durante los 3-6 meses finales e inmediatamente después del final del proyecto |
| * Personal TIC | Finalización e implementación de la estrategia de salida de datos del proyecto (protección de datos, crear archivos de memoria de la información del proyecto, actualizar los sistemas); eliminación apropiada del equipo TIC del proyecto. | Meses finales del proyecto, en especial después de que se haya recolectado todos los datos MEAL del proyecto |

La siguiente tabla ilustrativa muestra las variaciones en la composición del equipo de cierre de proyecto dependiendo de la naturaleza y complejidad del proyecto.

**Tabla: Variaciones en la composición de un equipo de cierre de proyecto según tipo de proyecto - EJEMPLO ILUSTRATIVO, adaptarlo a sus necesidades**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Proyecto 1550 de un país, o pequeño proyecto con financiamiento de donante institucional[[2]](#footnote-2)** | **Proyecto de un país, de tamaño medio con financiamiento de un donante institucional** | **Proyecto de un país, complejo**  **(p. ej., FFP, FFE, FFPr, Fondo Mundial)** | **Proyecto multinacional**  **(\*=con miembros de equipo en cada país participante)** |
| **Programación[[3]](#footnote-3)** | * PM * HoP | * CoP o Director de proyecto * varios PM * Gerente MEAL * HoP según la necesidad | * CoP o Director de proyecto * DCoP * Gerente MEAL * Líderes clave para sectores/actividades (títulos varían) * HoP como parte del Núcleo del Grupo de Cierre (ver la sección C) | * CoP o Director del proyecto * \*Varios PM (en cada país) * \*HoP (en cada país) * \*Gerente de MEAL (cada país) |
| **Finanzas** | * Gerente Financiero | * Gerente Financiero | * Gerente Financiero * Gerente de subvención o contador (contadores) de la subvención, si son parte de un equipo | * \*Gerente financiero (cada país) * Gerente de subvención o contador (contadores) de la subvención, si son parte de un equipo |
| **Recursos Humanos** | * Oficial de RRHH, de ser necesario | * Gerente u oficial de RRHH | * Gerente de RRHH | * \*Gerente u oficial de RRHH (para personal nacional - cada país) * Gerente de Ops del proyecto (si es parte de un equipo de subvención, para personal internacional) |
| **Administración de cadenas de suministros** | * Gerente o administrador gerente de cadena de suministro/compras | * Gerente cadena de suministro o compras * Gerente administrativo | * Gerente cadena de suministro o compras * Gerente de logística * Gerente de flotilla | * \*Gerente o administrador gerente de cadena de suministro/compras (en cada país) |
| **TIC** | * Oficial TIC | * Administrador u oficial TIC | * Administrador TIC | * \*Administrador u oficial TIC (x país) |
| **Ops transversal** | * HoOps/Gerente de Ops | * HoOps/Gerente de Ops | * HoOps como parte del **Núcleo del Grupo de Cierre** (ver más adelante) | * \*HoOps/gerente Ops (cada país) * Todo gerente Ops/DCoP central del proyecto |
| **Otro** |  | * Administrador de oficina (si procede) | * Administradores de Oficina (si procede) * **Núcleo del Grupo de Cierre** (ver más adelante) |  |

**C. Cierre de proyectos complejos y con múltiples países: liderazgo y coordinación adicionales**

En el caso de proyectos complejos de un país[[4]](#footnote-4) y proyectos múltiples programas de país, además del equipo de cierre, conforme un **Grupo Núcleo de Cierre** de alto nivel, con el propósito de brindar guía general y supervisión de alto nivel al proceso de cierre, toma de decisiones grandes, y de liderar en la gestión de temas delicados.

* El Grupo Núcleo de Cierre no se involucra en las actividades diarias del cierre de proyecto, más bien se reúne al inicio del proceso de cierre y establece la frecuencia de reuniones o se reúne según la necesidad durante el cierre.
* En un **proyecto complejo de un país**, el Grupo Núcleo de Cierre típicamente consta del CR, HoP, gerente de RRHH, CoP y HoOps.
* En un **proyecto con múltiples programas de país**, el Grupo Núcleo consta del CoP/Director de Proyecto, el CR de cada país participante, y personal de la región como los DRD y los RTA clave (notar que la participación del personal de la región en el Grupo Núcleo es de particular importancia en proyectos multi-regionales).
* En el caso de adjudicación con financiamiento central, el Grupo Núcleo de Cierre también puede incluir personal de IDEA.

**D. Liderazgo del equipo de cierre y del proceso diario de cierre**

El PM o CoP/director del proyecto dirige el proceso de cierre y supervisa la articulación de las actividades del equipo de cierre. El PM o CoP/director del proyecto trabaja de cerca con el HoOps y HoP para garantizar el seguimiento de otros miembros del equipo de cierre, en particular los miembros del equipo que no son parte del personal con responsabilidad directa del proyecto.

En el caso de proyectos con subvenciones globales/múltiples programas de país, con múltiples niveles en el equipo de cierre de proyecto, el PM del país debe coordinar el día a día del cierre a nivel de programa de país. El CoP/director del proyecto coordina las actividades diarias del equipo de cierre global.

|  |
| --- |
| La buena práctica es que el PM o CoP/director de proyecto convoque periódicamente las reuniones de control del equipo de cierre de proyecto, típicamente:  **Mensuales** después de la elaboración del plan de cierre de proyecto hasta 4-6 meses antes de la fecha final del proyecto (en el caso de proyectos plurianuales)  **Cada dos semanas** empezando 3-5 meses antes de la fecha final del proyecto (en el caso de proyectos de 12 meses o más, empezar con reuniones cada dos semanas)  **Semanales** durante el último mes antes de la fecha final del proyecto y después de la fecha final del proyecto/vencimiento de la adjudicación hasta que se completen todas las actividades de cierre |

En el caso de proyectos con múltiples programas de país, cada equipo de cierre a nivel de país debe organizar reuniones de control siguiendo la programación antes detallada. El CoP global/directo del proyecto también puede planificar reuniones de control periódicas con cada equipo de país o con el grupo de líderes de equipo de cierre de proyecto.

En el caso de cierre de proyectos de 12 meses o menos de duración y para los proyectos donde el entorno operativo es especialmente dinámico, hay que modificar lo anterior - cuando tenga duda, planificar reuniones más frecuentes para controlar los avances y resolución de problemas.

Consultar la guía para coordinar y monitorear la implementación de un plan de cierre que está en el [Estándar 16, acción clave 3](http://compass.crs.org/es/closeout/standard16/keyaction3).

1. Entre los miembros de equipo de cierre encargados de **programas,** también se pueden incluir a personal y asesores técnicos de socios. Entre los miembros del equipo de cierre representantes de **gestión de cadenas de suministro**, se pueden incluir personal de logística, administración de flotilla, administración de inventario y administración de instalaciones, o al Gerente Administrativo si éste tiene funciones de compras. Entre los miembros del equipo de cierre que representan **Otras operaciones**, se pueden incluir también al gerente administrativo, especialmente en el caso de proyectos con eventos y logística de cierre significativos. [↑](#footnote-ref-1)
2. Esto se refiere a un proyecto 1550 independiente, no un proyecto 1550 que tiene contrapartida bajo la adjudicación. Los proyectos de contrapartida se deben cerrar con el mismo equipo que haga el cierre de la adjudicación correspondiente. Los proyectos pequeños con financiamiento de donantes institucionales se refiere a proyectos de poca complejidad, por ejemplo un proyecto de $50,000 - $100,000 con financiamiento de una pequeña fundación familiar, sin requisitos para el cierre más allá de un informe narrativo e informe financiero finales. [↑](#footnote-ref-2)
3. Nótese que todo el personal que se carguen directamente al proyecto (p. ej., (altos) oficiales de proyecto, oficiales de campo, etc.) son considerados miembros del equipo de cierre de proyecto responsables del cierre programático. Sin embargo, podrían dejar de participar en reuniones más grandes del equipo de proyecto transdisciplinario. Más bien, se reúnen periódicamente con el líder del equipo de cierre (el PM/CoP, etc.) para presentar el estado de las actividades de cierre bajo su responsabilidad. [↑](#footnote-ref-3)
4. P. ej., adjudicación FFP plurianual, FFE, FFPr, adjudicación PR del Fondo Mundial, proyectos más grandes con financiamiento de una fundación. [↑](#footnote-ref-4)