

**Preguntas de reflexión para desarrollar un Plan de personal para la puesta en marcha**

**Indicaciones:** durante el diseño de proyecto, después de haber definido bien el programa de actividades del proyecto y la estructura de dotación de personal del proyecto, el tomador de decisiones del proyecto convoca a una reunión a los individuos idóneos para pensar detenidamente en las necesidades del plan de personal para la puesta en marcha. Esto podría incluir a los miembros del equipo directivo superior (SMT) y el líder de recursos humanos de la propuesta, el gerente de recursos humanos del programa de país (si el gerente de RRHH no es el líder de RRHH de la propuesta), el director de programas (HoP) y el director de operaciones (HoOps), liderazgos del socio y el líder técnico de la propuesta.

Usar las siguientes preguntas como temas para reflexión; se puede agregar preguntas y tratar otros temas que sean de relevancia para el proyecto. Consultar las respuestas de la [*Lista de control de realidades del donante*](https://global.crs.org/communities/PMImprovement/Compass%20Content%20for%20CRS%20only/S5%20KA4%20b%20Donor%20Reality%20Checklist%2022%20Jan%20SPANISH.docx?_ga=2.54050984.1087488255.1520799251-1286479342.1517495652) al momento de considerar las necesidades de dotación de personal para la puesta en marcha relacionadas con proyectos con fondos externos. Tener presente que para la oportunidad financiada externamente, es importante pensar detenidamente sobre los requisitos de dotación de personal para la puesta en marcha para actividades de puesta en marcha tanto pre-adjudicación como post-adjudicación.

Las conversaciones sobre la dotación de personal para la puesta en marcha podrían generar algunas modificaciones al plan de dotación de personal y/o de reclutamiento del proyecto (consultar Estándar 4, acciones clave 1 y 3 en [compass.crs.org.es](compass.crs.org/es)) y posiblemente el presupuesto y programa de actividades del proyecto.

Finalmente, no olvidar que después de definir un plan de personal para la puesta en marcha, debe desarrollar un presupuesto correspondiente para los costos que no pueden ser cubiertos por el presupuesto del proyecto o que CRS podría incurrir previo a la adjudicación.

1. **Los requisitos y las preferencias del donante (sólo para proyectos con fondos externos)**
2. ¿Los requisitos del donante que se prevén o conocen son especialmente complejos y/o nuevos para el equipo del programa de país/proyecto? De ser así, ¿hay necesidad de personal financiero u operativo adicional o especializado para establecer los sistemas para que cumplan con los requisitos de los donantes?
3. ¿Qué otros requisitos y preferencias del donante afectarán la puesta en marcha y la manera que CRS haga la dotación de personal? Por ejemplo:
	1. ¿El donante requiere o prefiere un nivel alto de comunicación desde CRS durante la fase de puesta en marcha? ¿Quién debe estar involucrado en esta comunicación?
	2. ¿Hay probabilidad de que el donante quiera estar muy involucrado en la revisión y aprobación de planes, sistemas, o productos a entregar en la puesta en marcha del proyecto?
	3. ¿El donante tiene algunos requisitos o procesos de negociación inusuales pre-adjudicación que requieren de mucho tiempo del personal, en especial el tiempo del personal de campo?
4. **Requisitos operativos del proyecto (incluyendo reclutamiento)**
5. ¿El proyecto tiene necesidad de establecer una sub oficina o un espacio nuevo para el equipo del proyecto? De ser así:
	1. ¿Qué apoyo de operaciones se necesita para hacerlo?
	2. ¿El equipo actual de operaciones podría proporcionar dicho apoyo en el tiempo necesario, teniendo en cuenta los compromisos y las responsabilidades que ya tienen, y la logística asociada con la puesta en marcha (p. ej., ubicación remota de la sub oficina; permisos que se necesitan, etc.)? El apoyo desde la región o de asignación temporal (TDY) es más apropiado que un consultor o personal local temporal.
6. ¿El proyecto incluye componentes de cadena de suministro importantes y/o complejos, ya sea para el uso de CRS o los beneficiarios (p. ej., compras grandes de equipo informático; artículos para uso de los beneficiarios de proyecto cuya compra o traslado es complejo). De ser así:
	1. ¿Cuánta intensidad se requiere para establecer esto?
	2. ¿Se necesita de experticia especializada? De ser así, ¿el personal permanente del proyecto traerá consigo dicha experticia y será que estarán instalados desde el día uno de la puesta en marcha del proyecto? De no ser así, ¿quién puede brindar dicha experticia?
7. ¿Cuáles son las necesidades de reclutamiento del proyecto? ¿Puede el personal de RRHH actual manejar los procesos de reclutamiento necesarios de tal forma que facilite la puesta en marcha oportuna del proyecto, teniendo presente sus responsabilidades actuales? (Se señala que, generalmente, el personal de RRHH actual no puede manejar reclutamiento adicional, por tanto considere un TDY, consultor o contrataciones de reclutadores locales de corto-plazo/temporales). Cuando responda a esta pregunta, considere lo siguiente:
	1. El tamaño del equipo permanente del proyecto
	2. El número de puestos que se han de reclutar a nivel local
	3. El número de puestos que probablemente los llenen personal nuevo de CRS
	4. La facilidad con que se encuentre personal que cuente con los perfiles necesarios, teniendo presente el mercado laboral
8. En vista de la respuesta de la pregunta 5, ¿qué tan intensas han de ser las necesidades de RRHH durante los primeros meses del proyecto? Recuerde que además de reclutar, las demandas de RRHH incluirán terminar el proceso de contrataciones (contratos) y la incorporación en general. Teniendo en cuenta otras actividades del programa de país, ¿el personal actual de RRHH será suficiente para manejar los RRHH de la puesta en marcha del proyecto, o habrá necesidad de personal adicional?

**C. Requisitos de programación**

1. ¿El proyecto incluye intervenciones o estrategias técnicas de la programación que son completamente o muy nuevas para el programa de país, el equipo de proyecto y/o el equipo del socio? De ser así:
	1. ¿Qué experticia técnica o conjunto de destrezas especializadas se necesitarán en la puesta en marcha para garantizar un inicio oportuno y de calidad de las actividades programáticas y el fortalecimiento de capacidades del equipo de proyecto?
	2. ¿El personal permanente del proyecto traerá dicha experticia o habilidad y de ser así, es probable que esos miembros de personal se hayan instalado el día uno de la puesta en marcha del proyecto?
2. ¿Se necesitarán otros conjuntos de destrezas especializadas para arraigar apropiadamente el proyecto en el abordaje técnico seleccionado (p. ej., desarrollo de currículo, CdC, etc.)? De ser así, ¿hemos identificado y confirmado la disponibilidad actual del personal y/o consultores que ofrecen dichas habilidades?
3. ¿El proyecto tiene requisitos especiales de MEAL? De ser así, ¿será que el personal permanente del proyecto traiga consigo experticia o un conjunto de destrezas? y si es el caso, ¿probablemente esos miembros de personal podrían estar instalados desde el día uno de la puesta en marcha del proyecto?

**D. Consideraciones para el asocio y la construcción de relaciones con actores involucrados**

1. ¿Qué capacidad tiene cada socio para implementar este proyecto? ¿Alguno de los socios necesitará de considerable fortalecimiento de capacidades y acompañamiento los primeros meses? De ser así, ¿qué forma de apoyo necesitará, y quién está mejor posicionado para brindarlo?
2. ¿Qué clase de evaluaciones de capacidad para la puesta en marcha anticipada serán necesarias? ¿Pre- o post-adjudicación? ¿Para cuántos socios? ¿El programa de país tiene la capacidad técnica y personal para realizar estas evaluaciones junto con las actividades en curso, o habrá necesidad de apoyo /experticia técnica adicionales?
3. ¿Será que este proyecto requiera que CRS haga considerables esfuerzos por construir relaciones con miembros del consorcio, actores comunitarios y/o gobierno local, regional o nacional? De ser así:
4. ¿A qué nivel debe construir/fortalecer las relaciones CRS, y qué personal de CRS deberá estar involucrado?
5. En caso de tener que involucrar al SMT de manera intensiva durante la puesta en marcha del proyecto, ¿habrá necesidad de un plan de cobertura, p. ej., nombrar a un HoP en funciones o incorporar personal adicional para cubrir las tareas normales de los miembros del SMT?
6. ¿Habrá que finalizar algunos aspectos de gobernanza del proyecto, p. ej., con miembros de consorcio o socios nuevos? ¿Quién debería estar involucrado en finalizar la estructura de gobernanza de proyecto?
7. ¿Hay necesidades iniciales considerables del consorcio o necesidades más complejas del socio, p. ej., planificar un taller de consorcio o crear protocolos de comunicación con socios? De ser así, ¿el equipo de proyecto tendrá tiempo y contará con las habilidades para planear y dirigir dichas actividades?