

CAFE: Consortium Alignment Framework for Excellence
(CAFE: Marco de Alineación del Consorcio para la Excelencia)

(CAFE)



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



RELACIONES DE ASOCIO

PARTNERSHIP, PQSD

CATHOLIC RELIEF SERVICES · BALTIMORE, MD 21201 USA · 410-625-2220
PQSDREQUESTS@CRS.ORG

LA SOLIDARIDAD TRANSFORMARÁ EL MUNDO

El asociarse es fundamental en la manera en que CRS se refleja a sí misma en el mundo. Creemos profundamente que el cambio se produce a través de nuestra Iglesia Católica y otros socios locales, creemos que al sostener y fortalecer a las instituciones locales acrecentamos la capacidad de las comunidades para responder a sus propios problemas. Catholic Relief Services coloca sus enfoques de desarrollo, asistencia ante emergencias y prácticas de cambio social a través de socios, con una amplia gama de organizaciones: iglesias locales y organizaciones no lucrativas, gobiernos anfitriones, y organismos internacionales, entre otros.

Nuestra creencia de que la solidaridad transformará el mundo inspira un compromiso hacia relaciones correctas con aquellos a quienes servimos, en colaboración con la Iglesia Católica y otras organizaciones seculares más cercanas a los necesitados. Nos esforzamos por tener relaciones de asocio fundadas en una visión a largo plazo y un compromiso con la paz y la justicia. Desde hace más de sesenta años, CRS ha trabajado mano a mano con nuestros socios para aliviar el sufrimiento humano, promover la justicia social, y ayudar a las personas en sus esfuerzos por lograr su propio desarrollo.

NUESTROS PRINCIPIOS PARA RELACIONES DE ASOCIO

- 1.** Compartir la visión para atender las necesidades inmediatas de la población y las causas subyacentes del sufrimiento y la injusticia.
- 2.** Tomar decisiones en un nivel lo más cercano posible a las personas que se verán afectadas por estas decisiones.
- 3.** Esforzarnos por la mutualidad, reconociendo que cada socio aporta habilidades, recursos, conocimientos y capacidades, en un espíritu de autonomía.
- 4.** Fomentar relaciones de asocio equitativas, definiendo mutuamente derechos y responsabilidades.
- 5.** Respetar las diferencias y comprometermos a escuchar y aprender unos de otros.
- 6.** Fomentar la transparencia.
- 7.** Comprometerse con la sociedad civil para ayudar a transformar las estructuras y sistemas de gobierno injustos.
- 8.** Comprometerse con un proceso de largo plazo de desarrollo organizacional local.
- 9.** Identificar, entender y fortalecer las capacidades de las comunidades, que son la principal fuente de solución a los problemas locales.
- 10.** Promover la sostenibilidad, reforzando la capacidad de los socios para identificar sus vulnerabilidades y aprovechar sus fortalezas.

TABLA DE CONTENIDOS

Agradecimientos	1
Introducción a CAFE	3
¿Cómo y por qué se desarrolló CAFE?	2
¿Cuándo y cómo Utilizar CAFE	4
Estándares de CAFE.....	8
Hojas de Referencia de CAFE.....	10
Guía de Implementación de CAFE	18
Vocabulario de CAFE	28

AGRADECIMIENTOS

CAFE, el Marco de Alineación del Consorcio para la Excelencia, comenzó con una conversación entre CRS Malawi y la sede de CRS a finales del 2006. En el 2007, CRS Malawi preparó una propuesta de un documento que ayude a CRS y a sus socios a trabajar más eficazmente en consorcios.

En mayo de 2008, el personal de CRS de ocho países se unió a siete organizaciones asociadas para elaborar el borrador del documento. CAFE se basa en los documentos originales escritos en el “Taller de Mejoramiento de la Gobernanza de un Consorcio”, celebrado en Salima, Malawi. Los participantes y el equipo de edición agradecen a CRS Malawi por su excelente hospitalidad y por brindar el espacio y la logística que hizo posible CAFE. Adicionalmente, CAFE no hubiera sido posible sin el generoso apoyo de la Oficina de Alimentos para la Paz de la Agencia de los Estados Unidos de Norteamérica para el Desarrollo Internacional.

AUTORES

Mulugetta Abede, Director Nacional de Visión Mundial – Malawi
Hastings Banda, Director de Operaciones Asociadas, Visión Mundial – Malawi
Rosie Calderón, Especialista de Recursos Públicos, Catholic Relief Services – USA
Nick Ford, Representante de País, Catholic Relief Services – Malawi
Dane Fredenburg, Director Regional Adjunto, Calidad de Programas, Catholic Relief Services – Oficina Regional de África del Sur
Paul Jones, Representante de País, Emmanuel Internacional – Malawi
William Kawenda, Gerente de Programas, CADECOM – Malawi
Robert Komakech, Gerente de Finanzas y Administración,

Unidad de Gestión de Programas, Catholic Relief Services – Malawi.
Ken Maclean, Representante de País, Catholic Relief Services – Kenya
Paul McCartney, Director de País, Save the Children – Malawi
Solani Mhango, Gerente de Programas, Catholic Relief Services – Malawi
Orhan Morina, Director del Programa de Alivio del SIDA, Uganda Catholic Relief Services
Tsielo Mpeqa, Director Ejecutivo, CARITAS – Lesotho
Mphande Mathews, Gerente de Programas, Ejército de Salvación – Malawi
Hyghten Mungoni, Representante de País, Africare – Malawi
Maggie Mzungu, Gerente de Programa, Africare – Malawi
Gabriella Rakotomanga, Directora de Programas, Catholic Relief Services – Madagascar
Christopher Reichert, Gerente Regional de Aprendizaje, Monitoreo y Evaluación, Oficina Regional de África del Sur de Catholic Relief Services.
Jefferson Shriver, Director, Catholic Relief Services – Nicaragua
Jerome Sigamani, Director Adjunto, Unidad de Gestión del Programa, Catholic Relief Services – Malawi.
Darko Simeunovic, Jefe de Calidad de Gestión, Catholic Relief Services – Malawi
Madeleine Smith, Asesora Técnica Regional, Desarrollo de Medios de Vida y de Negocios, Oficina Regional de África del Sur – Catholic Relief Services.
Sonia Stines-Derenoncourt, Directora, del Programa de Alivio del SIDA, Catholic Relief Services – Zambia

FACILITADORES DEL TALLER Y PERSONAL

Christina Avildsen, consultora independiente – Angola
Sarah Ford, Asesora Técnica Senior, fortalecimiento de asocio y de capacidades, Catholic Relief Services – USA.
Harvey Peters, consultor independiente – Zambia

EDITORES

Nick Ford, Representante de País, Catholic Relief Services – Malawi
Sarah Ford, Asesora Técnica Senior de Fortalecimiento de las Relaciones de Asocio y de las Capacidades, Catholic Relief Services USA.
Christopher Reichert, Gerente Regional de Aprendizaje, Monitoreo y Evaluación, Oficina Regional de África del Sur – Catholic Relief Services.
Jerome Sigamani, Director Adjunto de la Unidad de Gestión del Programa, Catholic Relief Services – Malawi.
Madeleine Smith, Asesora Técnica Regional, Desarrollo de Medios de Vida y de Negocios, Oficina Regional de África del Sur de Catholic Relief Services.

Por último, un numeroso grupo de colegas de la sede de CRS tuvo la gentileza de revisar CAFE y aportar su invaluable retroalimentación. Gracias a los Revisores del Marco de Alineación del Consorcio para la Excelencia:
Erin Baldrige, Especialista en Desarrollo Empresarial
Eric Eversmann, Asesor Técnico Senior de Educación
Mychelle Farmer, Asesora Técnica de VIH
Mary Hennigan, Asesora Técnica Senior de Salud
Jared Hoffman, Director, AIDSRelief
Loretta Ishida, Asesora Técnica de Aprendizaje
David Leege, Director Adjunto
William Lynch, Asesor Técnico Senior
Elena McEwan, Asesora Técnica Senior de Salud
Carrie Miller, Asesor Técnico de VIH
Frank Orzechowski, Asesor Técnico Senior
Ericka Reagor, Especialista en Desarrollo Empresarial
Bridget Rohrbough, Representante de Recursos Públicos
Joseph Schultz, Gerente de Publicaciones
Anna Schowengerdt, Administradora de Recursos Públicos
Fanne Van der Keilen, Oficial de Desarrollo
Daphne Williams, Especialista del Programa de VIH

INTRODUCCIÓN A CAFE

CAFE se divide en cuatro secciones principales, cada una construida a partir de la anterior.

El documento central de CAFE es Estándares de CAFE. Los estándares tienen siete componentes. Estos componentes describen los principios más esenciales para conformar y trabajar en un consorcio eficaz y eficiente. Los estándares, escritos como principios de operación del consorcio, son los siguientes:

- Los Objetivos describen el entendimiento común del propósito del consorcio.
- La Estrategia define los planes y tácticas del consorcio.
- La Estructura proporciona un marco que organiza los recursos para apoyar la entrega de servicios, la rendición de cuentas y la toma de decisiones.

- Los Roles definen las tareas, nivel de autoridad, acciones y resultados esperados de los miembros del consorcio.
- El Proceso documenta los mecanismos que crean y apoyan un entorno propicio para el consorcio.
- Relaciones Interpersonales describe el ideal para que las personas e instituciones interactúen y se relacionen unos con otros.
- Aprendizaje elabora un proceso de reflexión que genera un cambio basado en la experiencia y la evidencia.

Siguiendo a los estándares se encuentra la Hoja de Referencia de CAFE, que sugiere herramientas y buenas prácticas para conformar y operar un consorcio. La hoja de referencia también expande los estándares, ofreciendo descripciones de los atributos y procesos para cada estándar, detallando las

características que necesita el personal del consorcio, y definiendo las características y elementos de los procedimientos del consorcio.

La Guía para la Implementación de CAFE presenta la línea de tiempo de un consorcio desde la planificación previa a un consorcio, la formación, el diseño de la propuesta, la aprobación del proyecto y las fases de implementación: arranque, ejecución, mitad del período, cierre y continuación. Cada fase tiene definiciones, productos, condiciones e indicadores de éxito, situaciones o acciones que se deben evitar, listas de control de monitoreo y sugerencias para herramientas y mejores prácticas.

El Vocabulario de CAFE se elaboró a partir del aporte de CRS y de organizaciones colegas para definir los términos comúnmente utilizados en un consorcio y en CAFE.

¿CÓMO Y POR QUÉ SE DESARROLLÓ CAFE?

Dar respuesta a la pobreza y la injusticia es cada vez más difícil, ya que sus causas están interrelacionadas y son complejas. Entre otros desafíos, los conflictos, el calentamiento global, la crisis económica, el VIH y el SIDA contribuyen y causan, muchos de los problemas que enfrentan las comunidades en todo el mundo. El alcance y escala de los problemas y la magnitud de la respuesta requerida implican que los enfoques tradicionales de desarrollo pueden ser insuficientes. Cada vez más, los donantes, los organismos internacionales de desarrollo y las organizaciones locales se están volcando a trabajar en consorcios para dar respuesta a los interrelacionados y difíciles desafíos que enfrentan las comunidades de todo el mundo.

4 El fin de los proyectos conducidos por consorcios es aumentar el impacto y ayudarles a alcanzar su potencial. Los consorcios, cuando son debidamente administrados, tienen el potencial de producir una suma de resultados generales que superan los resultados alcanzados por organizaciones individuales que trabajan con escasa coordinación. Los consorcios ofrecen la oportunidad a numerosas organizaciones de incrementar la colaboración, intercambiar experiencias, unificar esfuerzos de incidencia, y aumentar la entrega

general de servicios y la rendición de cuentas ante los participantes del proyecto. Sin embargo, no todas las organizaciones participan en consorcios por su propia voluntad y, pese al incremento de proyectos gestionados por consorcios, existe una escasez de información sobre cómo crear y administrar eficazmente los consorcios. Existe una presión cada vez mayor de los donantes para crear consorcios; lo cual no se prevé que disminuya. Equilibrar el potencial que tienen los consorcios para alcanzar mayor impacto, la presión de los donantes, y las necesidades y las identidades de múltiples organizaciones presenta numerosos retos de gestión.

CRS Malawi manifestó la necesidad de contar con un documento para ayudar a CRS y a sus socios a trabajar con más eficacia en consorcios; esta necesidad se expresó en peticiones similares de otros proyectos de país. Bajo el liderazgo de CRS Malawi, y gracias al apoyo de la donación para el Fortalecimiento de Capacidades Institucionales de la Oficina de Alimentos para la Paz de USAID, los participantes escribieron el primer borrador de CAFE en un taller de mayo de 2008, titulado “Mejoramiento de la Gobernanza del Consorcio”. Miembros del personal de la sede de CRS con responsabilidades para el Consorcio, revisaron

CAFE y complementaron el borrador con información sobre las responsabilidades y roles/funciones del personal basado en Estados Unidos de Norteamérica.

El Marco de Alineación del Consorcio para la Excelencia (CAFE) busca ayudar a Catholic Relief Services (CRS) y a sus socios, para mejorar su capacidad de conformar consorcios fuertes que respondan a las necesidades de los más vulnerables y para cumplir con los requisitos de los donantes, mientras se fortalece la relación entre ellos. CAFE aborda al consorcio mismo, no al proyecto que el consorcio ha emprendido. El enfoque de CAFE es hacer que las funciones gerencial, financiera y administrativa de un consorcio sean eficaces, eficientes y de apoyo a los objetivos del proyecto, a las necesidades de la comunidad, y al propósito del donante. CAFE no brinda asistencia sobre el proyecto o el diseño del proyecto, sino sobre el diseño y las funciones del consorcio a cargo de la implementación del proyecto.

CRS Madagascar y Malawi probaron CAFE en el terreno durante el desarrollo de su Programa Multi-anual de Asistencia (MYAP) 2008. CAFE incluye su retroalimentación.

¿CUÁNDO Y CÓMO UTILIZAR CAFE

Utilice CAFE durante el proceso de desarrollo del consorcio para verificar la compatibilidad organizacional y para crear el marco sobre cómo los miembros del consorcio trabajarán juntos durante la vida del consorcio. Existe una serie de opciones que explican cuándo y cómo se puede utilizar CAFE.

1. Durante la planificación previa, la formación de un consorcio, y las fases de diseño de la propuesta, se puede utilizar CAFE con la Solicitud de Aplicación (RFA, por sus siglas en inglés) como guía para la conversación entre CRS y los (posibles) miembros del consorcio, ya sean ONG's internacionales u organizaciones locales. El propósito de la conversación es llegar a un acuerdo sobre cómo podría operar el consorcio, determinar si todos los socios están de acuerdo en adherirse a los estándares, y volver a revisar la viabilidad de las estructuras, procesos y enfoques propuestos para el consorcio. En esta sección se incluye una sesión de medio día para el uso de CAFE.
 - Por ejemplo, CRS Madagascar utilizó CAFE para diseñar su MYAP. CRS encontró que los estándares ofrecieron un punto fuerte de referencia para la discusión con los socios y, en consecuencia, utilizaron los estándares de CAFE para determinar si las ideas generadas para el consorcio fueron idóneas. El asesor de crecimiento regional, que facilitaba el desarrollo del MYAP, encontró muy útiles las referencias de CAFE, ya que ayudaron a afinar la discusión y ayudaron a los miembros del consorcio a delinear ideas. CRS Madagascar diseñó la estructura final del consorcio y el modelo de operación utilizando CAFE.
2. Utilice CAFE durante la fase de arranque para verificar los acuerdos alcanzados durante la elaboración de la propuesta. Considere realizar un retiro de arranque con el personal del consorcio para revisar y comprometerse

con los estándares. En muchos consorcios, donde el Director y otros funcionarios no estuvieron involucrados en la elaboración de la propuesta; la realización de un taller CAFE puede ayudar a construir un equipo cohesionado, comprometido con los estándares comunes de operación y rendición de cuentas. El taller de medio día de duración puede adaptarse para este fin. CRS debería considerar la posibilidad de contratar un facilitador externo para dirigir el retiro o taller, permitiendo a los miembros del consorcio concentrarse plenamente en la discusión con sus colegas.

3. A mitad de período y al cierre, CAFE lógicamente sirve como una herramienta de monitoreo y evaluación para el propio consorcio. Si bien las evaluaciones del proyecto determinarán si los resultados previstos se alcanzaron, CAFE ofrece a los miembros del consorcio una oportunidad para la reflexión y la corrección de las funciones gerencial, financiera y administrativa de un consorcio. Al final del proyecto, CAFE puede utilizarse no sólo para determinar la eficacia y la eficiencia del consorcio, sino como una herramienta para determinar cómo desearía permanecer el consorcio en la relación, sea como socios o como miembros de un consorcio futuro.

En este manual se incluye un formulario de retroalimentación. Por favor llénelo y envíelo por fax o correo electrónico, como se indica en el formulario. Los editores de CAFE agradecen su tiempo y esfuerzo. Los editores actualizarán CAFE en el año fiscal 2010 en base a la retroalimentación de los usuarios.

Utilice el siguiente taller en la fase de planificación o arranque y cuando exista una significativa rotación de personal durante el proyecto, que conlleve la necesidad de que se “verifique” o vuelva a generar compromiso con los estándares.

INTRODUCCIÓN A CAFE, SESIÓN DE MEDIO DÍA META

Mejorar la gobernanza del consorcio para servir mejor a los beneficiarios del proyecto.

OBJETIVOS

1. Realizar una evaluación del consorcio contra los estándares de CAFE
2. Preparar un plan de acción para dar respuesta a los desafíos identificados
3. Proporcionar retroalimentación al equipo de editores de CAFE

PRODUCTOS

1. Lista de las principales fortalezas y desafíos que enfrenta el consorcio
2. Plan de acción anual del Consorcio
3. Formulario de retroalimentación completado

TIEMPO

4 horas

MATERIALES

Papelógrafo o rotafolio, estante para rotafolio/papelógrafo, marcadores de colores, cinta adhesiva, reloj o cronómetro, papel, bolígrafos para los participantes (la cantidad necesaria).

DOCUMENTOS

Plan de la sesión impresa; normas de CAFE, hojas de referencia, guía de implementación, glosario; formulario de retroalimentación de CAFE.

PREPARACIÓN

- Escriba y coloque los objetivos del taller en un rotafolio/papelógrafo.
- Coloque siete hojas de papel rotafolio. Titule cada papel con los “componentes” (Objetivos,

Estrategia, Estructura, Roles, Procesos, Relaciones Interpersonales, y Aprendizaje). Cada componente debe listar verticalmente, la primera letra del alfabeto en delante de acuerdo al número de estándares de CAFE para ese componente. Deje espacio en la parte inferior para listar los puntos de acción. (Vea el ejemplo del rotafolio/papelógrafo).

Ejemplo del Rotafolio/Papelógrafo, Componentes

OBJETIVOS

- A)
- B)
- C)

PUNTOS DE ACCIÓN

- Escriba y coloque un rotafolio/papelógrafo con el título “Escala de Calificación” y “1” = el estándar se cumple rara vez; 2 = el estándar se cumple a veces; 3 = el estándar se cumple regularmente; 4 = el estándar se cumple casi siempre; y 5 = se excede el estándar”.

Ejemplo del Rotafolio/papelógrafo, Escala de Calificación

ESCALA DE CALIFICACIÓN

- 1** = el estándar se cumple rara vez
- 2** = el estándar se cumple a veces
- 3** = el estándar se cumple regularmente
- 4** = el estándar se cumple casi siempre
- 5** = se excede el estándar

- Fotocopie los Documentos 1 y 2, “Marco de Alineación del Consorcio para la Excelencia —Estándares” y “ Preguntas de Retroalimentación sobre los Estándares de CAFE,” para cada participante. (Estos documentos pueden encontrarse al final del manual).
- Escriba y coloque un rotafolio/papelógrafo con el título “Preguntas clave para la reflexión”: “1) ¿Dónde se encuentra actualmente el consorcio en relación con cada estándar? 2) ¿Dónde piensan que el Consorcio podría encontrarse de aquí a un año en relación con cada estándar? 3) ¿Qué necesita hacer el consorcio para alcanzar la visión de un año?”

Ejemplo del Rotafolio/Papelógrafo, Preguntas clave para la reflexión

PREGUNTAS CLAVE PARA LA REFLEXIÓN

- 1) ¿Dónde se encuentra actualmente el consorcio en relación con cada estándar?
- 2) ¿Dónde piensan que el Consorcio podría encontrarse de aquí a un año en relación con cada estándar?
- 3) ¿Qué necesita hacer el consorcio para alcanzar la visión de un año?”

- Escriba y coloque un rotafolio/papelógrafo con el título “Factores y ejemplos de éxito “
- Escriba y coloque un rotafolio/papelógrafo con el título “Actividades para avanzar en los estándares”
- Escriba y coloque un rotafolio/papelógrafo con el título “Las tres principales prioridades”
- Escriba y coloque un rotafolio/papelógrafo con el título “Retroalimentación sobre CAFE”

FACILITADOR:

Idealmente, un facilitador externo, con fuerte enfoque estratégico y habilidades como capacitador, que

no es miembro del consorcio ni de ninguna de las organizaciones miembro del consorcio. En su lugar, puede ser un miembro del personal del consorcio con habilidades para facilitación, reconocido/a por ser justo/a y equilibrado/a.

ACTIVIDADES PREVIAS A LA SESIÓN

Programa un taller de medio día con los miembros del consorcio. Los participantes son los miembros del consejo consultivo, los miembros de la unidad directiva del consorcio, y los directores miembros de las ONGs. Idealmente, debe invitarse a la gerencia senior de cada ONG.

ACTIVIDADES

1. Introducción y objetivos (10 minutos)

- a. Realice un ejercicio de calentamiento y presentación de participantes apropiado al nivel de familiaridad que exista dentro los miembros del grupo.
- b. Lea los objetivos y vincule las actividades de la sesión a la meta.
- c. Proporcione información de antecedentes sobre CAFE.

2. Instrucciones y revisión de la herramienta (10 minutos)

- a. Distribuya los Estándares de CAFE (incluyendo la escala de calificaciones)
- b. Explique los Estándares de CAFE. Indique que existen siete componentes listados verticalmente, y cada componente tiene varios estándares. Explique que cada estándar es la declaración de un nivel que el consorcio debe alcanzar.

3. Comprensión, reflexión y calificación de los Estándares (20 minutos)

- a. Distribuya el folleto con los estándares de CAFE y la escala de calificación.
- b. Solicite a los participantes, uno por uno, que lea en voz alta en el salón cada una de los estándares.
- c. Instruya que cada participante responda individualmente a tres preguntas principales:
 - i. ¿Dónde cree que se encuentra actualmente el consorcio en relación con cada estándar? (encierre en

círculo el número apropiado en la escala)

- ii. ¿Dónde piensan que el Consorcio podría encontrarse de aquí a un año en relación con cada estándar? (coloque un visto bueno junto al número más apropiado en la escala)
- iii. ¿Qué necesita hacer el consorcio para alcanzar la visión de un año?” (Anoté algunas ideas que se debatirán en plenaria)

4. Recolección de datos (10 minutos)

- a. Solicite que la plenaria presente atención a los siete rotafolios/papelógrafos en la pared, cada uno titulado con un componente y sus correspondientes estándares.
- b. Explique que el grupo tabulará y analizará los datos en plenaria.
- c. Instruya a los participantes que utilicen un marcador y anoten sus respuestas en los rotafolios/papelógrafos para cada componente y estándar.
- d. Después de calificar todos los estándares y el componente, los participantes pueden volver a sus asientos.

5. Análisis de datos (110 minutos)

- a. Solicite a la plenaria que revise los datos y discutan las siguientes preguntas:
 - i. ¿Qué estándares tienen calificación más alta? (encierra en círculo los 2 más altos)
 - ii. ¿Qué estándares tienen la calificación más baja? (encierra en círculo los 5 más bajos)
 - iii. ¿Qué estándares han recibido calificaciones más diferenciadas? (encierra los 5 con más variaciones) *(debe haber un máximo de 12 estándares encerrados en círculo)*
- b. Solicite a los participantes que expliquen sus calificaciones más altas.
 - i. ¿Qué ejemplos tiene el consorcio para fundamentar estos datos?
 - ii. Para las diversas respuestas, explore las razones por las cuáles existe una diferencia?
 - iii. ¿Qué factores permitieron al consorcio cumplir o exceder este estándar?

- iii. Trate de identificar rápidamente qué lo llevó a esta situación y escriba las respuestas en el rotafolio/papelógrafo titulado “Factores y Ejemplos de Éxito”.
- c. Solicite a los participantes que expliquen la diferencia de calificaciones más bajas y más altas.
 - d. i. ¿Qué ejemplos tiene el grupo para fundamentar estos datos?
 - e. ii. Para las diferentes respuestas, explore las razones por las cuáles existe esa divergencia.
 - f. iii. ¿Qué factores permitieron al consorcio cumplir o exceder el estándar?
 - g. iv. ¿Qué se puede hacer para avanzar en este estándar? (escriba la planificación en el rotafolio/papelógrafo titulado “Actividades para avanzar en los estándares”)
 - h. Nota: evite aquellas conversaciones que asignen culpa. Documente las ideas en el rotafolio/papelógrafo correspondiente.
 - i. Resuma la lista de estándares y las tendencias generales.

6. Priorización, planificación de acciones y presupuesto (60 minutos)

- a. Resuma la discusión del paso anterior y explique que no todos los cambios son factibles al mismo tiempo y por lo tanto el grupo necesitará priorizar, planificar y presupuestar.
- b. Solicite a los participantes que procedan a una votación para seleccionar tres principales estándares entre los 10 de menor/mayor diferencia de calificación.
- c. Instruya al grupo para que en los papelógrafos/rotafolios registren sus tres votos. Solicíteles que consideren los siguientes criterios: las calificaciones más bajas, aquellos estándares que más recuerdan o con los que están más familiarizados; el estado y orientación actual del consorcio; lo que ya se planificó (para evitar priorizar lo que ya se planificó). Finalmente, su elección debe responder a la pregunta: *“Si tuviéramos que avanzar en tres estándares en el próximo año, cuáles harían la gran diferencia?”*
- d. Tabule los totales y liste los tres primeros en un

nuevo papelógrafo que titule “Las tres prioridades”.

- e. Solicite al grupo que reflexione sobre las acciones propuestas que permitirían avanzar el componente y los estándares y sugiera metas para monitorear el proceso a lo largo del año. Escriba estas metas y las potenciales fechas de cumplimiento en el papelógrafo.
 - f. Pida al grupo que asigne rápidamente un estimado de recursos necesarios para cada una de las tres prioridades.
 - g. Por último, pida al grupo que nombre una persona o comisión para llevar el proceso adelante.
- #### 7. Resumen y retroalimentación (30 minutos)
- a. Resuma los compromisos generales del grupo, y agradezca a los participantes por su inestimable aporte. Explique que el proceso hasta ahora se enfocó en el uso real de las herramientas de CAFE; sin embargo, coménteles que ellos y ellas son parte también del proceso de revisión, y su aporte sincero es altamente apreciado.
 - b. Distribuya el formulario de retroalimentación de CAFE, y en plenaria formule las preguntas al grupo. Enfóquese en mantener la conversación en torno al principio 80/20, *o en qué número limitado de cambios podrían generar el mayor impacto en el uso de la herramienta?*
 - c. Documente los cambios generales en un papelógrafo titulado “Retroalimentación sobre CAFE”.
- #### 8. Conclusión (10 minutos)
- a. Resuma el mini-taller y agradezca a los participantes por el tiempo que dedicaron para esta reflexión. Explique que se entregará un informe muy breve del taller.
- #### 9. Contribución a CAFE (en una fecha posterior)
- a. Recopile la retroalimentación obtenida de los participantes.
 - b. Por favor envíe esta retroalimentación a Sarah Ford sarah.ford@crs.org o Christopher Michael Reichert crsreichert@gmail.com Usted puede enviar la retroalimentación a Sarah al +1-410-625-2220 si lo prefiere.

ESTÁNDARES DE CAFE

Como se señaló anteriormente, el documento principal es Estándares de CAFE. Los estándares son fuente de inspiración, al pedir a los miembros del consorcio que piensen y actúen como un comprometido colectivo de individuos y organizaciones dedicados al proyecto, sus beneficiarios, y entre sí. Si bien se reconoce que todos los miembros del consorcio en el fondo se deben a sus propias organizaciones, CAFE solicita a los miembros que se esfuercen por mantener las necesidades y preocupaciones del consorcio como prioridad en sus mentes. Los estándares describen un alto nivel de la función y finalidad para el consorcio, reconociendo que la flexibilidad en su aplicación es realista. El uso de los estándares para formar, monitorear y evaluar el consorcio ayuda a establecer y mantener los principios de operación, fortalecer la estructura, resolver los conflictos, y asegurar que los sistemas directivos, financieros y administrativos apoyan a los participantes del proyecto y a los resultados. Todos los componentes del consorcio: objetivos, estrategia, estructura, funciones, procesos, relaciones interpersonales y aprendizaje están destinados a fortalecerse mutuamente.

COMPONENTE (Aspecto del consorcio)	ESTÁNDAR (Declaración medible, clara y concisa de un estado deseado.)
1. Objetivos Describe el entendimiento común del propósito del consorcio.	El Consorcio tiene: <ul style="list-style-type: none"> a) una visión común para el consorcio, entendida y aceptada por todos los niveles de cada organización (ej: a nivel nacional, regional, y en la sede). b) criterios comunes para la excelencia en la gestión interna del consorcio: programática, financiera y directiva. c) responsabilidad y rendición de cuentas de la entrega de servicios a las comunidades y/o a los participantes del proyecto; cumplimiento con los donantes y entre las organizaciones miembro.
2. Estrategia Define los planes y las tácticas del consorcio.	La dirección del Consorcio se ha comprometido mutuamente con: <ul style="list-style-type: none"> a) adecuados sistemas financieros, administrativos y de dirección, basados en las necesidades del consorcio y las fortalezas de cada organización. b) adecuados enfoques técnicos, basado en necesidades previamente evaluadas, alineados con los objetivos de la comunidad, el país y el donante. c) un plan de contingencia para abordar choques o perturbaciones imprevistas para el proyecto o el consorcio
3. Estructura Proporciona el marco de trabajo que organiza los recursos para apoyar la entrega de servicios, la responsabilidad y rendición de cuentas y la toma de decisiones.	Las estructuras del Consorcio: <ul style="list-style-type: none"> a) garantizan y apoyan la eficiencia y eficacia de la gobernanza, administración del proyecto y gestión financiera en todos los niveles del consorcio. b) están documentadas por un organigrama formal, mutuamente acordado, que ilustra todos los niveles del consorcio y de cada organización. c) responde a las necesidades y requerimientos de los participantes del proyecto y de los donantes d) crean sinergias, capitalizando su valor sobre la base de las estructuras organizacionales de sus miembros y garantiza un alto nivel de participación dentro del consorcio.
4. Roles Define las tareas, autoridad, acciones y productos esperados de los miembros del consorcio.	Las funciones del Consorcio: <ul style="list-style-type: none"> a) se basan en las capacidades de cada organización y en las necesidades del consorcio. b) están vinculadas a sus responsabilidades asociadas en un proceso de fortalecimiento mutuo. c) se basan en las necesidades del consorcio y se asignan en función de la capacidad evaluada para maximizar la entrega de servicios. d) representan los valores organizacionales o declaraciones de las políticas, no-negociables, de cada miembro. e) acordadas en todos los niveles de cada organización (nacional, regional, y en la sede) y formalmente documentadas.
5. Proceso Documenta los mecanismos que crean y apoyan un entorno propicio para el consorcio.	El consorcio ha acordado mutuamente los siguientes productos: <ul style="list-style-type: none"> a) un manual de operaciones que documente los procesos administrativos, financieros y de recursos humanos y los procedimientos para mantener el cumplimiento de las leyes del país anfitrión y los requisitos del donante. b) un proceso de evaluación de desempeño, sustentado en la rendición de cuentas, que equilibre el desempeño con los recursos. c) protocolos para resolución de conflictos, comunicación y toma de decisiones que refuercen la transparencia y rendición de cuentas en todos los niveles del consorcio.
6. Relaciones Interpersonales Describe las interacciones entre los individuos y las instituciones.	El Personal, las políticas y los procedimientos del Consorcio: <ul style="list-style-type: none"> a) respetan la dignidad humana de cada persona (miembros del consorcio, participantes del proyecto, actores interesados, y otros) independientemente de la organización, nivel de responsabilidad laboral, o la identidad personal. b) orientan los negocios del consorcio de manera transparente, oportuna y respetuosa. c) trabajan para construir un consorcio basado en la confianza y el respeto mutuo, que de manera constante y coherente modela y apoya un positivo comportamiento interpersonal. d) cuando representa al consorcio, pone las necesidades y la identidad del consorcio por delante de las necesidades organizacionales individuales.
7. Aprendizaje Elabora un proceso de reflexión que genere un cambio basado en la experiencia y en la evidencia.	El consorcio: <ul style="list-style-type: none"> a) asigna recursos suficientes para los sistemas de monitoreo, evaluación, aprendizaje y gestión del conocimiento. b) apoya el aprendizaje, el cambio y la innovación del personal. c) crea y sostiene una cultura que mejora continuamente su práctica de gestión mediante las lecciones aprendidas, tanto de los fracasos como de los éxitos.

HOJAS DE REFERENCIA DE CAFE

La hoja de referencia acompaña los estándares de CAFE, expandiendo las características que requiere el personal del consorcio, y sugiriendo herramientas y buenas prácticas para cada componente. Las hojas de referencia pueden ser más útiles para la organización líder y el facilitador externo, ya que ellos planifican los pasos iniciales de la formación de un consorcio y las evaluaciones de medio término y final del proyecto. Ni las herramientas ni las buenas prácticas son completas, y deben ser complementadas con las herramientas y prácticas de los otros miembros del consorcio.

COMPONENTE	ATRIBUTOS & PROCESOS	HERRAMIENTAS	BUENAS PRÁCTICAS
<p>1 Objetivos <i>El Consorcio tiene: una visión común para el consorcio, entendida y aceptada por todos los niveles de cada organización (ej: nacional, regional, en la sede), criterios comunes para la excelencia de la gestión interna del consorcio: responsabilidad programática, financiera y gerencial para la prestación de servicios a las comunidades y/o participantes en los proyectos; cumplimiento con los donantes y entre sí.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe negociar y usar un proceso mutuamente acordado, transparente y riguroso para identificar las organizaciones implementadoras, basado en la capacidad técnica, gerencial y financiera demostrada por cada organización. El consorcio podría desear considerar la complementariedad vertical y horizontal (sectorial frente a lo geográfico) para capturar la estructura de los diferentes miembros del consorcio. • La visión común para el consorcio, es idealmente negociada y acordada con cada organización en todos los niveles, incluyendo pero no limitándose a las oficinas del programa país, subregional, regional y de la sede. La visión del consorcio debe respetar la diversidad entre sus organizaciones miembro. • El consorcio debe definir y acordar con todas las organizaciones, los criterios comunes para la excelencia en la gestión programática, financiera y directiva. Los criterios deben formalizarse con un acuerdo escrito al inicio, y revisarse y actualizarse de acuerdo a un cronograma mutuamente acordado. • Una revisión de los principios, valores y misiones de cada miembro del consorcio puede servir como base de una declaración conjunta donde se compromete con la responsabilidad y rendición de cuentas hacia las comunidades y/o beneficiarios, los donantes, y entre sí. • Los objetivos se fijan en el nivel más alto y describen el estado, condición o situación deseados. Tienen relación con las prioridades del donante, participante, y del país anfitrión y se acuerdan mutuamente entre todas las partes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo uno-a-uno • Evaluación de la capacidad organizacional. • Análisis de tareas a nivel de la estructura. • Informes: técnico, financiero, línea de base, anual, evaluación. • Tabla de Seguimiento de Desempeño de Indicadores (IPTT, por sus siglas en inglés), tablero de comando de desempeño de la organización. • Análisis de medios de vida. • Análisis de actores interesados. • Convenio de asocio. • Lista de consultores de desarrollo organizacional, finanzas y gestión. • Marco de Desarrollo Humano Integral, su concepto y guía para usuarios. • Enseñanza social católica 	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro /reflexión anual con facilitación externa. • Encuesta de medio término antes del real punto medio del proyecto. • Procesos participativos probados para organismos consultivos.

COMPONENTES	ATRIBUTOS & PROCESOS	HERRAMIENTAS	BUENAS PRÁCTICAS
<p>2 Estrategia <i>La Dirección del Consorcio ha acordado mutuamente:</i></p> <p>a) <i>adecuados enfoques financieros y de dirección, basado en las necesidades del consorcio y las fortalezas de cada organización.</i></p> <p>b) <i>enfoques técnicos en base a necesidades previamente evaluadas, alineados con los objetivos de la comunidad, el país y el donante.</i></p> <p>c) <i>un plan de contingencia para abordar choques o perturbaciones imprevistas para el proyecto o el consorcio.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Las estrategias deben alinearse con las estrategias generales de los miembros del consorcio y conducir a un marco de resultados claro, mutuamente acordado, a nivel de los objetivos estratégicos (OE) El enfoque técnico debe ser apropiado, específico para cada país, y basado en necesidades evaluadas. El enfoque técnico debe también conducir a una programación de alta calidad. Los documentados y acordados enfoques financieros y de dirección deben apoyar el impacto del proyecto. El plan de contingencia debe ser actualizado periódicamente para dar respuesta a acontecimientos imprevistos, ej: emergencias o cambio de contexto. Los enfoques del consorcio deben basarse en las necesidades, no ser orientados por los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de sostenibilidad Plan de salida o cierre Revisión de la evaluación de medio término. Lista de control de cierre. Herramientas de evaluación. ProPack II Estándares de CAFE y guía de implementación. Reuniones regulares formales e informales con los donantes, las comunidades, el gobierno, los miembros del consorcio y otros actores interesados. Solicitud de Asistencia (RFA, por sus siglas en inglés) y requisitos del donante. Plan de Implementación Detallado (DIP, por sus siglas en inglés). Presupuesto aprobado 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de las lecciones aprendidas de experiencias pasadas, ej: C-SAFE, I-LIFE Promover el aprendizaje entre los miembros del consorcio sobre la entrega de servicios en áreas técnicas. Instalar un sistema de monitoreo & evaluación que resalte los potenciales ámbitos en que la entrega de servicios podría verse afectada y tomar las medidas correctivas pertinentes. Presentar las lecciones aprendidas y enfoques en simposios. Ejemplos de protocolos, lineamientos estándar de operación, tablero de comando sobre el desempeño. Reunirse con los donantes para revisar estándares, requisitos y expectativas.

COMPONENTES	ATRIBUTOS & PROCESOS	HERRAMIENTAS	BUENAS PRÁCTICAS
<p>3 Estructura</p>	<ul style="list-style-type: none"> Las estructuras de las organizaciones miembro del consorcio crean sinergia tomando lo mejor de cada uno y al combinarlo a un conjunto mayor, reducen la duplicación. Cada nivel de estructura está bien definido y entendido por todos. La estructura está ligada a los sistemas para garantizar la rendición de cuentas. Las estructuras son adaptables al cambio (calidad del programa, administración, capacidad, etc) Las estructuras apoyan procesos rápidos, eficientes y eficaces. Las estructuras son diseñadas para garantizar una entrega de servicios eficiente y eficaz. Las estructuras están diseñadas para apoyar los objetivos y estrategias. Los elementos de la estructura están determinados por el alcance del proyecto (tamaño, recursos, etc) y el alcance del consorcio. Se mantienen simples y flexibles. Las definiciones y el organigrama han sido mutuamente acordados. 	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas de evaluación organizacional. Herramientas de diseño organizacional. Organigramas Definiciones de eficiencia y eficacia. Solicitud de Asistencia (RFA) y requerimientos del donante. Plan de Implementación Detallado (DIP). Presupuesto aprobado. Herramientas y sistemas de gestión financiera de CRS. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar estructuras de otros consorcios. El “Camino más corto para una decisión” como guía. Revisiones periódicas de cómo la estructura facilita el trabajo, el aprendizaje, la comunicación, la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Evaluación de medio término y final de la estructura y la participación. Revisar las lecciones aprendidas de experiencias pasadas, ej: C-SAFE, I-LIFE

COMPONENTES	ATRIBUTOS & PROCESOS	HERRAMIENTAS	BUENAS PRÁCTICAS
<p>4 Roles <i>Las funciones del Consorcio:</i></p> <p>a) <i>se basan en las capacidades de cada organización y en las necesidades del consorcio.</i></p> <p>b) <i>están vinculadas a sus responsabilidades asociadas en un proceso de fortalecimiento mutuo.</i></p> <p>c) <i>se basan en las necesidades del consorcio y se asignan en función de la capacidad evaluada para maximizar la entrega de servicios.</i></p> <p>d) <i>representan los valores organizacionales o declaración de las políticas, no-negociables, de cada miembro.</i></p> <p>e) <i>acordadas en todos los niveles de cada organización (nacional, regional, y en la sede) y formalmente documentadas.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Las funciones y responsabilidades se basan en las capacidades documentadas y mutamente evaluadas de cada organización y en las necesidades del consorcio. La evaluación también debe ser continua y transparentemente reevaluada, de manera periódica, con adecuadas medidas adoptadas conforme evolucione el personal y la capacidad organizacional. Las funciones deben ser claras, sencillas, lógicas focalizadas y documentadas, y definidas de manera transparente. Temas umbrales identificados a través de un proceso de adecuada diligencia, significa comparar las estrategias, misiones y valores de cada organización. Los miembros del consorcio en todos los niveles (sede, región, Programa de País, etc) de cada organización, entienden y acuerdan los roles/funciones y responsabilidades. Las funciones son monitoreadas de manera conjunta y transparente, a través de sistemas establecidos de seguimiento de desempeño. Los roles/funciones son formalmente acordados y documentados (memorándum de entendimiento, asociaciones, acuerdos) Los roles/funciones y responsabilidades se basan en las necesidades del proyecto, no dependen de los individuos. 	<ul style="list-style-type: none"> Las estructuras de gestión de las organizaciones miembro del Consorcio. Sistemas de evaluación de desempeño de las organizaciones del Consorcio. Ejemplos de roles/funciones de otros consorcios. Descripciones de funciones y responsabilidades de otros consorcios. Declaraciones de las políticas y valores organizacionales de los miembros del consorcio. Regulaciones del donante. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación mutua de necesidades con el fin de desarrollar los roles/funciones. Revisar los procesos de gestión de cada organización y el sistema de evaluación de desempeño para determinar sinergias y/o conflictos para el consorcio. Conducir una evaluación continua de roles/funciones conforme cambie el personal y/o las capacidades. Revisión formal de roles/funciones anualmente o según se requiera. Revisión de roles/funciones cuando se produzca un cambio en el proyecto. Desarrollar los roles/funciones para el mejoramiento del consorcio, no de las distintas organizaciones. Descripciones de las funciones y responsabilidades de otros consorcios. Planificación para sucesiones y orientación para nuevas contrataciones durante la implementación del proyecto.

COMPONENTES	ATRIBUTOS & PROCESOS	HERRAMIENTAS	BUENAS PRÁCTICAS
<p>5 Proceso <i>El consorcio ha acordado mutuamente los siguientes productos:</i></p> <p>a) <i>un manual de operaciones que documente los procesos administrativos, financieros y de recursos humanos, y los procedimientos para mantener el cumplimiento de las leyes del país anfitrión y de los requerimientos del donante.</i></p> <p>b) <i>un proceso de evaluación de desempeño sustentado en la rendición de cuentas que equilibre el desempeño con los recursos</i></p> <p>c) <i>protocolos para resolución de conflictos, comunicación y toma de decisiones que refuercen la transparencia y la rendición de cuentas de todos los niveles del consorcio.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos son transparentes, acordados mutuamente, respetados y utilizados por todos los miembros del consorcio. • El manual de operaciones es acatado por todos los miembros, y revisado y actualizado conforme un cronograma acordado. • El proceso de resolución de conflictos es claro y acatado por todos los miembros. • Los procedimientos y procesos ayudan al consorcio al cumplimiento de los requerimientos de los donantes. • El proceso de evaluación de desempeño es transparente y basado en la rendición de cuentas, incluye un proceso claro articulado para vincular el desempeño con los recursos. • Los protocolos de comunicación y toma de decisiones claramente definidos, refuerzan la transparencia y rendición de cuentas en todos los niveles del consorcio. • Las herramientas, procesos y procedimientos de gestión financiera son mutuamente acordados y bien entendidos por todos los miembros del consorcio. • Un proceso articula el camino más corto hacia la toma de decisiones dentro de todos los niveles del consorcio (ej: nacional, regional, la sede). • Los procesos están vinculados a los sistemas y niveles de responsabilidad y autoridad. • Los procesos son flexibles ante los cambios del entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos documentados y manuales de operaciones de las organizaciones miembro. • Manuales de gestión financiera, gestión programática, gestión de recursos humanos de cada organización. • Herramientas de diseño organizacional. • Definiciones de los términos utilizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos acordados en conjunto, bien detallados y documentados, para: • Resolución de conflictos. • Toma de decisiones tanto en la sede como a nivel local. • Gestión de datos y gestión financiera. • Evaluación de desempeño: desempeño transparente basado en una evaluación y rendición de cuentas. • Comunicación (transparencia y rendición de cuentas) • Proceso para asignar recursos vinculado al desempeño/ logros.

COMPONENTES	ATRIBUTOS & PROCESOS	HERRAMIENTAS	BUENAS PRÁCTICAS
<p>6 Relaciones Interpersonales <i>El Personal, las políticas y procedimientos del Consorcio:</i></p> <p>a) <i>respetan la dignidad humana de cada persona (miembros del consorcio, participantes del proyecto, actores interesados, y otros) independientemente de la organización, nivel de responsabilidad laboral, o la identidad personal.</i></p> <p>b) <i>orientan los negocios del consorcio de manera transparente, oportuna y respetuosa.</i></p> <p>c) <i>trabajan para construir un consorcio basado en la confianza y el respeto mutuo, que de manera constante y coherente modela y apoya un positivo comportamiento interpersonal.</i></p> <p>d) <i>cuando representa al consorcio, pone las necesidades y la identidad del consorcio por delante de las necesidades organizacionales individuales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las funciones se llevan a cabo de forma transparente, equitativa, y sin sesgos. • El intercambio de información sobre decisiones y comunicaciones es transparente en todos los niveles • Las definiciones, sistemas y soluciones se acuerdan mutuamente. • La dirección del Consorcio está comprometida con la equidad de género. • La dirección del Consorcio está comprometida con una contratación de personal que refleje la composición del país. • Los procedimientos de resolución de conflictos incluyen un proceso de apelación. • La definición de los términos respeto, confianza, dignidad, etc, es desarrollada y acordada por el personal del consorcio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los estándares de recursos humanos de cada miembro del consorcio y de otros consorcios. • Los comportamientos basados en valores de CRS. • Las leyes sobre trabajo del gobierno anfitrión y la legislación aplicable sobre igualdad de oportunidades. • La enseñanza social católica. • Procedimientos de resolución de conflictos. • Código de conducta del Consorcio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos para quejas • Protocolos de comunicación • Capacitación para el personal del consorcio en: • Trabajo con diferentes culturas y/o en diversos entornos. • Comunicación • Resolución de conflictos • Trabajo con personas con capacidades diferentes. • Género • Reconocimiento en las evaluaciones de desempeño a las habilidades destacadas para relacionamiento interpersonal y/o desarrollo de los socios. • Existencia de soluciones y sanciones para conductas inapropiadas o perturbadoras. • Detallar los comportamientos basados en valores para el consorcio.

COMPONENTES	ATRIBUTOS & PROCESOS	HERRAMIENTAS	BUENAS PRÁCTICAS
<p>7 Aprendizaje El consorcio:</p> <p>a) <i>asigna recursos suficientes para los sistemas de monitoreo, evaluación, aprendizaje y gestión del conocimiento.</i></p> <p>b) <i>apoya el aprendizaje, el cambio y la innovación del personal.</i></p> <p>c) <i>crea y sostiene una cultura que mejora continuamente su práctica de gestión mediante las lecciones aprendidas, tanto de los fracasos como de los éxitos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los fracasos no son castigados sino reorientados en oportunidades de aprendizaje. • La práctica de compartir es lo más horizontal posible, brindando a los gerentes y subordinados igualdad de oportunidades para compartir conocimientos y aprendizajes. • Se aprovecha la tecnología apropiada para maximizar los sistemas de aprendizaje. • El consorcio asegura que: <ul style="list-style-type: none"> • planifican, asignan recursos y realizan investigaciones basadas en la evidencia, valoraciones periódicas, y evaluaciones para facilitar y asegurar la credibilidad. • acuerdan mutuamente los sistemas y procesos de aprendizaje y gestión del conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las secciones de aprendizaje de los Estándares de M&E y la herramienta de apoyo. • ProPack II • “CRS como una Organización de Aprendizaje” y documentos similares de otros miembros del consorcio. • Definiciones de aprendizaje, gestión del conocimiento, innovación, comunidades del conocimiento, comunidades de práctica. • Narración de historias, cambios más significativos, revisiones post- acción, y otras herramientas de documentación del conocimiento, aprendizaje y monitoreo/evaluación. • Tecnología apropiada al lugar, la cultura, las capacidades y los recursos, incluyendo discos compartidos, ordenadores conectados a la intranet, teléfonos, mensajes de texto, Twitter. • Plataformas/herramientas de colaboración y conexión: listas de correos electrónicos, intranets, reuniones virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se planifican reuniones para eventos de reflexión crítica (ayuda entre pares, mentoría, revisiones post-acción, etc.) que cuentan con los recursos financieros y humanos necesarios • Capacitación en gestión del aprendizaje y el conocimiento. • Capacitación en documentación. • Comunidades de práctica tanto al interno como al externo del Consorcio. • La toma de decisiones se sustenta en los datos de monitoreo y aprendizaje. • Reconocimiento en la evaluación de desempeño y otras oportunidades de reconocimiento para compartir. • Documentar y divulgar las “buenas prácticas” y las “lecciones aprendidas” interna y externamente. • Los líderes del Consorcio y los gerentes demuestran regularmente cómo el aprendizaje es utilizado para tomar decisiones.

INTRODUCCIÓN A LA GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE CAFE

La Guía de Implementación de CAFE sirve como complemento a los documentos de elaboración de proyectos. El personal de CRS debe utilizar la guía de implementación como un punto de referencia durante toda la vida del consorcio, ayudando a los miembros del personal de CRS a formar y trabajar en consorcio para asegurar que los sistemas de dirección, financieros, administrativos apoyen a los participantes y los

resultados del proyecto. La guía de implementación es descriptiva en lugar de normativa. Cada consorcio debe adaptar las actividades de acuerdo a las necesidades, estructura y políticas de su consorcio.

Dado que la Guía de Implementación de CAFE se centra en el *consorcio*, no en el proyecto o en la propuesta, los lectores deben consultar el ProPack I, Guía de Propuestas y Diseño de Proyectos; y, el

ProPack II, Guía de Implementación y Gestión de Proyectos, para diseñar intervenciones apropiadas del proyecto. El manual Guía de Aplicación Técnica (TAG, por sus siglas en inglés), sirve como referencia para la elaboración de propuestas. En la guía de implementación se hace referencia a las actividades del proyecto sólo cuando están directamente relacionadas a las funciones y el propósito del consorcio.

CRONOLOGÍA DE LAS ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

		RESPONSABILIDADES Y RESULTADOS	CONDICIONES PARA EL ÉXITO	APRENDIZAJE
1	PLANIFICACIÓN PREVIA A LA CONFORMACIÓN DEL CONSORCIO	Esta sección define lo que ocurre en esta fase de desarrollo del consorcio. Incluye descripciones de los tipos de actividades, identifica quién es responsable y lista los productos esperados.	Estas columnas describen cómo medir el avance hacia los productos deseados de esta fase de desarrollo del consorcio e ilustran qué funciona y qué debe evitarse.	Esta sección enumera los materiales creados por CRS y sus organizaciones socias – manuales, directrices, procesos – que pueden apoyar al consorcio en esta fase. Muchas herramientas de CRS son útiles durante toda la vida de un consorcio y pueden introducirse para uso de los socios en el marco de las buenas prácticas.
2	FORMATION DU CONSORTIUM			
3	DISEÑO DE PROPUESTAS			
4	PROBACIÓN O NEGACIÓN DEL PROYECTO			
5	FASE DE IMPLEMENTACIÓN: ARRANQUE			
6	FASE DE IMPLEMENTACIÓN: EJECUCIÓN			
7	FASE DE IMPLEMENTACIÓN: INTERMEDIA			
8	CIERRE			
9	CONTINUACIÓN			

1. PLANIFICACIÓN PREVIA A LA CONFORMACIÓN DEL CONSORCIO

DEFINIR			CONDICIONES PARA EL ÉXITO		APRENDIZAJE
Definición	Actividades	Productos	Indicadores de Éxito	Errores (lo que no se debe hacer)	Herramientas y mejores prácticas
<p>La etapa en la que la exploración preliminar y consulta para identificar a los miembros del consorcio se lleva a cabo, antes del anuncio del RFA. Comunmente, el proceso está dirigido por una organización (que puede ser aceptada más tarde como la organización líder) o por un grupo de organizaciones afines o la organización líder de un consorcio existente.</p>	<p>TODOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizar el RFA Identificar a los potenciales miembros del consorcio Identificar la meta, las oportunidades, riesgos, y temas estratégicos del consorcio. Realizar una evaluación preliminar de la estructura organizacional de los socios, sus fortalezas, y compromiso con el consorcio. Revisar el acuerdo de Asocio <p>ORGANIZACIÓN LÍDER:</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar el nivel de transparencia que los miembros del consorcio están dispuestos a mantener. Comprobar el grado de eficiencia de los potenciales miembros del consorcio Determinar la capacidad de aportar costos compartidos. <p>SUB-DESTINATARIOS /SOCIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar el compromiso de asocio y el nivel de colaboración por parte de la organización líder y de los otros sub-destinatarios. Identificar los recursos requeridos Identificar el personal disponible y/o necesario <p>LA SEDE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comprobar la experiencia de los potenciales miembros del consorcio con otros programas de país. Establecer y/o mantener contacto con la agencia donante 	<ul style="list-style-type: none"> Organización líder identificada Potenciales miembros del consorcio identificados Las oportunidades, riesgos y asuntos estratégicos están claramente expuestos La visión común es entendida y acordada con cada organización, en todos los niveles. La complementariedad de las organizaciones está demostrada (capacidad técnica y financiera). Los potenciales miembros del consorcio leen y acuerdan el convenio de asocio de CRS. 	<ul style="list-style-type: none"> Las organizaciones líderes en la industria y socios de alta calidad se unen al consorcio. Demostrada la complementariedad de la agencia. Un proceso transparente, riguroso y natural lleva a la identificación de los socios, la organización líder y el Director. El intercambio de información sobre las decisiones y comunicaciones es transparente en todos los niveles. Eficiente toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciar las consultas y discusiones luego del lanzamiento del RFA Permitir que quien inició el proceso de consulta domine todo el proceso Seleccionar un coordinador del RFA sin habilidades de mercadeotecnia o habilidades interpersonales para identificar a los socios. Permitir que el poder se imponga para dominar las discusiones Permitir que cualquier organización se convierta en la organización líder de forma predeterminada. 	<ul style="list-style-type: none"> Perfiles de los socios Manual Guía de Aplicación Técnica (TAG) PTS (Sistema de Seguimiento de Proyectos) Acuerdo de Asocio Principios de asocio de CRS Revisiones post-acción Diálogo uno-a-uno y discusiones de grupo con los miembros del consorcio. Metodología “Camino más corto hacia una Buena Decisión”

2. FORMATION DU CONSORTIUM

DEFINIR			CONDICIONES PARA EL ÉXITO		APRENDIZAJE
Definición	Actividades	Productos	Indicadores de Éxito	Errores (lo que no se debe hacer)	Herramientas y mejores prácticas
La etapa donde se conforma el consorcio.	<p>TODOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir la visión, misiones, valores y culturas organizacionales entre sí. • Usar los estándares de CAFE, discutir los procedimientos de dirección, financieros y administrativos para el consorcio. • Conducir actividades de construcción de relaciones para fortalecer el consorcio. • Diseñar enfoques técnicos apropiados que conduzcan hacia una programación de alta calidad. • Determinar procedimientos para compartir recursos. • Firmar el acuerdo de Asocio <p>ORGANIZACIÓN LÍDER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firmado el acuerdo de Asocio con cartas de compromiso. • Plan acordado para la formación del consorcio. <p>SUB-DESTINATARIOS/SOCIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acordados los roles/funciones para la gestión financiera, administrativa y de dirección del consorcio. • Acordada la estructura, los objetivos, roles/funciones y procesos del consorcio. <p>LA SEDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de los registros de los socios y donantes • Establece una relación con los miembros del consorcio en la Sede, según sea necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso documentado hacia la excelencia en la gestión, programación y rendición de cuentas a las comunidades y los beneficiarios, los donantes y entre sí. • Objetivos geográficos identificados • Procedimientos acordados para compartir recursos, están debidamente documentados. • Todos los miembros del consorcio tienen una copia firmada del Acuerdo de Asocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones interpersonales demostradas mediante canales abiertos de comunicación y procesos de toma de decisiones. • Coordinación demostrada • Distribución del presupuesto en función de la capacidad de los socios, con información sobre la asignación presupuestaria comunicada a los socios previo la firma del convenio de trabajo en asocio. • Los miembros del Consorcio acuerdan que las funciones se llevan a cabo sin sesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de diálogo continuo en cada paso del diseño • Falta de conocimiento de los potenciales socios • Elegir las áreas del proyecto en función de la conveniencia de los miembros del consorcio en lugar de en función de las necesidades. • Retrasar la discusión sobre los procedimientos financieros, administrativos y de dirección hasta la concesión de la subvención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo de trabajo en Asocio • Herramientas de evaluación organizacional de CRS • Estándars de CAFE • Manual de Reflexión sobre Asocio • Herramientas de CRS sobre evaluación de la gestión financiera

3. DISEÑO DE PROPUESTAS

DEFINIR			CONDICIONES PARA EL ÉXITO		APRENDIZAJE
Definición	Actividades	Productos	Indicadores de Éxito	Errores (lo que no se debe hacer)	Herramientas y mejores prácticas
La etapa donde la organización líder dirige el proceso para elaborar y presentar la propuesta al donante.	<p>TODOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un cronograma para el diseño del proyecto y elaboración de la propuesta • Identificar los consultores • Identificar cómo participarán los miembros del consorcio en el diseño • Identificar y seleccionar herramientas adecuadas utilizadas por los miembros del consorcio en el diseño de propuestas. • Conducir una evaluación para alinear el proyecto con los objetivos de la comunidad y el país, el propósito del donante. • Ajustar los elementos de la estructura al alcance (magnitud, recursos, etc) del proyecto • Diseñar y aprobar, de manera participativa, los roles/funciones, responsabilidades y procesos. • Diseñar y aprobar las estrategias del proyecto y el marco de resultados • Diseñar y aprobar un plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje <p>ORGANIZACIÓN LÍDER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consulta permanente con los miembros del consorcio • Creación de la estructura del Consorcio en base a las estructuras de las organizaciones para crear sinergias. <p>SUB-DESTINATARIOS/SOCIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de su rol/función en la implementación del proyecto propuesto • Revisar documentos y evaluaciones previas al proyecto <p>LA SEDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer contactos con el personal de la sede de las organizaciones miembro del consorcio involucradas en la elaboración de la propuesta, según sea necesario. • Mantener contacto con el donante. 	<ul style="list-style-type: none"> • La propuesta se desarrolla de acuerdo a los requerimientos del donante y con la participación activa de todos los miembros del consorcio. • El consorcio es demostrablemente más fuerte porque todas las organizaciones trabajan juntas de manera participativa en torno a la propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del consorcio se apropian de la propuesta • El consorcio propuesto tiene una estructura simple y fácil de utilizar • La estructura del consorcio está vinculada a sistemas para asegurar la rendición de cuentas, garantiza un alto nivel de participación, y responde a los requerimientos de los participantes y los donantes. • Las estrategias se alinean con las estrategias más amplias de la organización y conducen a un marco de resultados claro a nivel de los objetivos estratégicos. • Los roles/funciones se asignan en base a una evaluación de capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización líder toma decisiones unilaterales • Asumiendo, en lugar de verificar, que todos los miembros del consorcio estén de acuerdo con los roles/funciones, responsabilidades, el enfoque del proyecto, y otros componentes de la propuesta. • No revisar cuidadosamente el RFA con todos los miembros del consorcio 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuras probadas de gobernanza • Establecer un órgano consultivo • Contratar consultores para ayudar al diseño de la propuesta • Recopilación de las herramientas utilizadas o desarrolladas por las organizaciones que son miembros. • Análisis de medios de vida • Análisis de actores interesados • Evaluaciones anteriores • TAG • RFA • ProPack I y ProPack II

4. PROBACIÓN O NEGACIÓN DEL PROYECTO

DEFINIR			CONDICIONES PARA EL ÉXITO		APRENDIZAJE
Definición	Actividades	Productos	Indicadores de Éxito	Errores (lo que no se debe hacer)	Herramientas y mejores prácticas
La etapa en que el donante acepta o niega la propuesta presentada.	<p>TODOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar la aceptación o negación a las comunidades y al gobierno anfitrión, según corresponda. • Si fue aprobado, acordar los próximos pasos inmediatos para la fase de arranque. • Realizar una revisión post-acción u otra sesión de evaluación para determinar los factores que llevaron al éxito o al fracaso de la propuesta y compartir los resultados con todos los actores interesados pertinentes. • Determinar si el grupo del consorcio continuará colaborando y potencialmente presentará una nueva propuesta si existiera la oportunidad. <p>ORGANIZACIÓN LÍDER:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicarse con el donante respecto a la aceptación o negación de la propuesta • Reunirse con los miembros del consorcio para revisar la retroalimentación del donante • Si fue aprobada, firmar la carta de aprobación previa y los contratos requeridos. • Si fue denegada, completar los documentos necesarios para todas las organizaciones y/o donantes. <p>SUB-DESTINATARIOS/ SOCIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a comunicar la aceptación o negación a las comunidades y al gobierno anfitrión, según corresponda. • Compartir los resultados de la revisión post-acción con todos los actores interesados pertinentes. <p>LA SEDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contactar a la sede de los miembros del consorcio para compartir las lecciones aprendidas si la propuesta fue denegada. • Contactar a la sede de los miembros del consorcio para determinar una colaboración y comunicación continua, si se la propuesta fue aprobada. • Archivar la documentación correspondiente en los departamentos Financiero, Jurídico y de Recursos Públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carta de aprobación Previa • Contratos • Resultados de la retroalimentación del donante y de la revisión post-acción 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación inicial de trabajo establecida al interno del consorcio • Plan para permanecer en comunicación y potencial colaboración a pesar de no haber sido aprobada la propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • No informar y rendir cuentas a todos los miembros del consorcio • No solicitar retroalimentación sobre la propuesta al donante • No informar y rendir cuentas a las comunidades, funcionarios, y/o socios locales que colaboraron en el desarrollo de la propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo de comunicación con los socios y donantes del consorcio • Revisiones post-acción • Planes de acción para una colaboración continua • TAG • ProPack I y II • Base de datos de Pérdidas y Ganancias • Bases de datos de Consultores y Asignaciones Temporales de Trabajos (TDYs, por sus siglas en inglés). • Actualización de los curriculums vitales de CRS y registros de los Jefes Departamentales

5. FASE DE IMPLEMENTACIÓN: ARRANQUE

DEFINIR			CONDICIONES PARA EL ÉXITO		APRENDIZAJE
Definición	Actividades	Productos	Indicadores de Éxito	Errores (lo que no se debe hacer)	Herramientas y mejores prácticas
<p>La etapa, luego de la aprobación de la propuesta, donde se inician los detalles de la estructura, las estrategias, roles/funciones, responsabilidades y procesos.</p>	<p>TODOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir cada nivel de la estructura en detalle y desarrollar los correspondientes sistemas. Contratar al personal. Afinar los roles/funciones, responsabilidades y sistemas mediante el establecimiento de directrices estándar de operación, entrega de servicios y los protocolos apropiados. Desarrollar un sistema de gestión de desempeño para el personal del consorcio. Establecer un cronograma para el seguimiento al desempeño del consorcio. Elaborar y firmar los documentos adicionales, incluyendo acuerdos, convenios, etc. Desarrollar, por escrito, una estrategia clara de aprendizaje y sistemas de aprendizaje diversificados. Desarrollar y realizar capacitaciones sobre la implementación, gestión, y aprendizaje del proyecto, basado en sistemas diseñados para promover la uniformidad y el aprendizaje de cada organización. Desarrollar el DIP (plan de implementación detallado) Informar e involucrar al personal apropiado de la oficina regional y la sede. Identificar estrategias de salida para el fin del proyecto <p>ORGANIZACIÓN LÍDER</p> <ul style="list-style-type: none"> Documentación completa (ej: contratos, subacuerdos) Compartir información financiera según sea apropiado Identificar los recursos para el arranque del proyecto ante el evento de un retraso en el financiamiento del donante. <p>SUB-DESTINATARIOS/SOCIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Subconvenios y protocolos desarrollados y firmados. Contratar personal <p>LA SEDE</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisar los convenios para cumplimiento Comunicar la adjudicación a la dirección de CRS, OSD, y PQSD 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso documentado mediante el cual los miembros del consorcio y los socios implementadores revisaron la propuesta y los estándares de CAFE. Plan de implementación detallado y de M&E. Sistema de gestión del conocimiento del consorcio. Procesos de mejoramiento de gestión acordados de manera permanente. Covenios, contratos y documentos firmados. Memorando de Entendimiento (MOU) firmado con los miembros del consorcio. 	<ul style="list-style-type: none"> Convenios firmados en los plazos Los roles/funciones apoyan el objetivo general, la estrategia y la estructura y son claros, diferenciados y documentados para maximizar la entrega de servicios. Los roles/funciones y responsabilidades son comprendidos y acordados en todos los niveles internos de cada organización. Los sistemas, protocolos y directrices de operación han sido acordados, son simples y fáciles de usar. El personal clave está en funciones 	<ul style="list-style-type: none"> Retrasar el arranque Retrasos en la contratación de personal Falta de orientación al personal, no usar los estándares de CAFE como herramienta de orientación. Que las funciones dependan de las personas Iniciar la implementación sin los protocolos en vigencia Prestar poca atención a factores externos que influyen el arranque del proyecto, incluyendo cambios políticos y económicos. Permitir incumplimiento de cronogramas para la preparación de presupuestos, informes, o la implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> ProPack II Propuesta de proyecto Ejemplos de protocolos, lineamientos estándar de operación, tableros de comando para el desempeño de los miembros del consorcio. Eventos de orientación del programa Comportamiento basados en valores de CRS Plantilla/formato del convenio de CRS

6. FASE DE IMPLEMENTACIÓN: EJECUCIÓN

DEFINIR			CONDICIONES PARA EL ÉXITO		APRENDIZAJE
Definición	Actividades	Productos	Indicadores de Éxito	Errores (lo que no se debe hacer)	Herramientas y mejores prácticas
<p>La etapa en la que se ejecutan las actividades del proyecto y el consorcio es conducido para apoyar la ejecución del proyecto.</p>	<p>TODOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantener un consejo consultivo ó llevar a cabo reuniones de coordinación con los órganos de nivel senior. Implementar procedimientos de manejo de conflictos, según sea necesario Documentar las buenas prácticas y el aprendizaje Conducir evaluaciones del desempeño <p>ORGANIZACIÓN LÍDER</p> <ul style="list-style-type: none"> Resolver los aspectos inherentes a la dirección del consorcio Supervisar a la unidad de gestión del consorcio Monitorear el desempeño <p>SUB-DESTINATARIOS/SOCIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Asegurar la coordinación y comunicación entre los miembros del consorcio y la focalización técnica o geográfica. Poner a consideración de la organización líder o la unidad de gestión del consorcio los asuntos financieros, administrativos o de dirección. Proporcionar insumos para los informes a los donantes sobre las funciones programática, financiera, y administrativa. <p>LA SEDE</p> <ul style="list-style-type: none"> Dar cumplimiento y apoyo técnico al consorcio Mantener contacto con el donante y las oficinas de sede de los miembros del consorcio. Representar el trabajo del consorcio en las reuniones, conferencias y otros eventos en ausencia del personal del consorcio. 	<ul style="list-style-type: none"> Un consejo consultivo que se ocupa de las funciones del consorcio y la calidad del programa. Una unidad de gestión del consorcio eficaz y eficiente. Personal entrenado en sus roles/funciones Los informes técnicos y financieros al donante son presentados a tiempo y completos. 	<ul style="list-style-type: none"> Se mantiene el financiamiento del donante a la organización líder y a los miembros del consorcio. Informes oportunos y de alta calidad por parte de los miembros del consorcio, y a los donantes. Las evaluaciones de desempeño se realizan a tiempo, de forma transparente, de mutuo acuerdo, y basadas en la evidencia. La unidad de gestión del consorcio se matiene responsable y rinde cuentas de su rol/ función, por parte de la organización líder. Los conflictos se abordan de manera oportuna La comunicación de todos los miembros del consorcio es consistente y transparente. El consorcio toma las acciones adecuadas basado en los datos del sistema de M&E. 	<ul style="list-style-type: none"> Esperar a la mitad de la ejecución para enfrentar los desafíos del consorcio No monitorear regularmente el desempeño No dar cumplimiento a los sistemas acordados (ej: reuniones, roles/ funciones, procesos). Los miembros dan menos prioridad al consorcio luego de la aprobación del financiamiento. Rotación de personal debido a prácticas indebidas como plagio dentro del consorcio. Falta de orientación sobre el marco de trabajo del consorcio a los nuevos funcionarios. Falta de diálogo regular con los donantes. Mantener vacantes las posiciones clave durante largos periodo de tiempo. Ausencia de reflexiones críticas periódicas sobre el avance del proyecto. Los mecanismos de evaluación de la rendición de cuentas son erráticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Estándares de monitoreo y evaluación de CRS ProPack II El monitoreo de la implementación de tareas por parte de la organización líder se genera a partir de un análisis de tareas a nivel de las estructuras. Integración del monitoreo en la implementación regular Aprendizaje transversal entre los miembros del consorcio sobre la entrega de servicios en áreas técnicas. Un retiro anual o evento de reflexión con facilitación externa Manual de reflexión sobre relaciones de asocio de CRS

7. FASE DE IMPLEMENTACIÓN: INTERMEDIA

DEFINIR			CONDICIONES PARA EL ÉXITO		APRENDIZAJE
Definición	Actividades	Productos	Indicadores de Éxito	Errores (lo que no se debe hacer)	Herramientas y mejores prácticas
<p>L'étape où a lieu une évaluation formelle du consortium. Dans l'idéal, elle se passe à mi-parcours, mais cependant beaucoup des activités de cette phase peuvent être faites en continu ou tous les ans. Une évaluation à mi-parcours des activités du projet sera peut-être faite au même moment.</p>	<p>TODOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acordar el alcance y la magnitud de la evaluación del consorcio con todos los miembros. • Identificar consultores/as según sea necesario. • Evaluar los procedimientos y prácticas financieras, administrativas y de dirección. • Reflexionar sobre la estructura, roles/ funciones, responsabilidades, sistemas y procesos. • Revisar los escenarios cambiantes o choques/perturbaciones (financiamiento, contexto, aprendizaje de la implementación, etc) y las respuestas del consorcio • Identificar y desarrollar un protocolo para el intercambio de buenas prácticas. <p>ORGANIZACIÓN LÍDER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar una lista de control para monitorear la implementación de recomendaciones. • Solicitar la opinión del donante. <p>SUB-DESTINATARIOS/SOCIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Involucrar al personal del proyecto y los beneficiarios del proyecto en la evaluación del consorcio. • Desarrollar planes de acción que monitoreen la implementación de las recomendaciones. • Identificar y compartir buenas prácticas <p>LA SEDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una evaluación de la comunicación y coordinación del consorcio, a nivel de la Sede, según proceda. • Compartir las buenas prácticas con las organizaciones pares, los donantes y el público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes • Recomendaciones para el cambio • Redefinición de roles/ funciones, procesos, estrategias y sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de participación en la evaluación. • El cambio se maneja eficazmente. • La dirección, finanzas y administración se evalúan contra los estándares de CAFE y los convenios del consorcio. • El desempeño del consorcio se refleja en la implementación exitosa del proyecto. • Retroalimentación positiva del donante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar sin tener en mente "una evaluación orientada al uso" como fin mismo de la evaluación. • No realizar la evaluación de medio término o realizarla demasiado tarde para hacer correcciones significativas. • No involucrar a todos los miembros del consorcio en la evaluación. • Inadecuada apropiación de los hallazgos y resultados de la evaluación • Un enfoque lento y/o nada sistemático para implementar cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto, tiempo y espacio para asignación de la evaluación. • Evaluaciones bien enfocadas. • Estándares de CAFE. • Herramientas de evaluación financiera de CRS. • Herramientas de evaluación de la capacidad organizacional de CRS. • Estándares de M&E de CRS. • ProPack II.

8. CIERRE

DEFINIR			CONDICIONES PARA EL ÉXITO		APRENDIZAJE
Definición	Actividades	Productos	Indicadores de Éxito	Errores (lo que no se debe hacer)	Herramientas y mejores prácticas
<p>La etapa en que se inicia la conclusión del proyecto, lo que conduce a la cesación de las actividades del proyecto y el término de la relación contractual entre cada uno y el donante.</p>	<p>TODOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un calendario para el cierre de proyecto, las finanzas, los activos y las funciones administrativas. • Identificar consultores para la evaluación final del proyecto y el consorcio • Identificar la participación de los miembros en la evaluación final • Implementar estrategias de salida previamente diseñadas <p>ORGANIZACIÓN LÍDER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liquidación financiera, administrativa, programática y de la dirección después del cierre de los beneficiarios secundarios. • Realizar reuniones oficiales de cierre con los donantes, el gobierno nacional, y otros actores interesados dentro del país. <p>SUB-DESTINATARIOS/SOCIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liquidación financiera, administrativa, programática y de la dirección (antes de la organización líder). • Involucrar al personal del proyecto y los beneficiarios del proyecto en la evaluación final del consorcio. • Realizar reuniones de cierre oficial con las comunidades, gobiernos locales, y otros actores locales. <p>LA SEDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liquidación financiera, administrativa, y programática al final. • Archivar todo informe pertinente. • Involucrar al personal de la sede del consorcio en la evaluación del consorcio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación final con revisión de los informes de la evaluación de medio término • Sistematización de lecciones aprendidas • Fin del informe del proyecto, publicación de las lecciones aprendidas y/o estudios de caso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros dispuestos a trabajar entre ellos en el futuro • Plan y herramientas claras para el cierre del proyecto • Sostenibilidad de las actividades • Donantes y comunidades satisfechos • Auditoría transparente y acorde a los procedimientos estándar de auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> • No asignar recursos para el cierre • Llegar a un “punto de no retorno” en las relaciones • Falta de compromiso para continuar una relación posterior al consorcio • Falta de sostenibilidad del plan • Falta de documentación • Falta de reflexión 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de medio término del consorcio • Realizar un simposio de fin del proyecto sobre la gestión del consorcio • Documentar las prácticas del consorcio como un estudio de caso sobre asocio • Listado de control de cierre del consorcio • Pro Pack II

9. CONTINUACIÓN

DEFINIR			CONDICIONES PARA EL ÉXITO		APRENDIZAJE
Definición	Actividades	Productos	Indicadores de Éxito	Errores (lo que no se debe hacer)	Herramientas y mejores prácticas
La etapa en la que los miembros del consorcio continúan su relación después del cierre de la implementación del proyecto. Esta etapa incluye la preparación para potenciales consorcios de seguimiento.	<p>TODOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir los parámetros de una relación permanente voluntaria, incluyendo comunicación, toma de decisiones, y participación de los distintos niveles de cada organización. Llevar a cabo un proceso de reflexión sobre relaciones de asocio cuando sea necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> Memorando de Entendimiento o acuerdo informal para continuar trabajando juntos. Plan para una futura colaboración Reuniones periódicas formales o informales entre los miembros del consorcio 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso de aporte de recursos privados o de otras fuentes para continuar la relación. Desarrollo de una propuesta, no solicitada (refiere a propuestas que no responden a convocatorias oficiales), para responder a las necesidades identificadas. Reuniones de los miembros para mantener las relaciones Responder conjuntamente a futuros RFAs Aplicación de las experiencias pasadas Influenciar la dirección estratégica del donante 	<ul style="list-style-type: none"> Abandono de algunos miembros del consorcio Centrarse en una experiencia negativa del pasado Ignorar las lecciones aprendidas Ver al consorcio como un club exclusivo Limitar la participación de los miembros únicamente a los socios actuales Limitar la innovación 	<ul style="list-style-type: none"> Memoria institucional transferida al personal de relevo Guía y estándares para la implementación de CAFE Reuniones regulares Reuniones formales e informales Manual de reflexión sobre relaciones de asocio de CRS

VOCABULARIO

ACTORES INTERESADOS: alguien que tenga una participación o interés en el resultado del proyecto o que se vea afectado/a por el proyecto, podría ser el patrocinador, donante, comunidad o beneficiarios individuales.

ALCANCE: el conjunto esperado de productos finales verificables, o resultados, que el equipo del proyecto se compromete a proporcionar con el patrocinador del proyecto. El conjunto requerido de resultados o productos con determinadas características físicas o funcionales.

ALIANZA: Una asocio formal entre las comunidades, organizaciones, u otros grupos para lograr un objetivo particular, al cual pueden aportar recursos y compartir riesgos; con frecuencia vinculada a la movilización social, un amplio programa de aprendizaje organizacional, y/o incidencia para un cambio social.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: es la aplicación e institucionalización del aprendizaje que surge de las experiencias organizacionales, lo que refleja la búsqueda continua de una organización para hacer su accionar más eficiente y eficaz hacia un mayor impacto en los objetivos estratégicos de la organización.

APRENDIZAJE: *vea Aprendizaje Organizacional*

ASOCIO: es una relación, basada en valores y principios comunes, y sostenida por objetivos y recursos comparti-

dos, que da como resultado un cambio positivo en la vida de las personas.

BENEFICIARIO/BENEFICIARIOS: una persona o personas en la zona del proyecto que recibe los beneficios, o productos del proyecto; los beneficiarios son a menudo los diseñadores e implementadores del proyecto.

BUENAS PRÁCTICAS: los procesos, prácticas y sistemas identificados dentro de las organizaciones públicas y privadas que se cree han mejorado el desempeño y la eficiencia de un consorcio en áreas específicas; no tiene el mismo nivel de escrutinio o importancia de prueba que las mejores prácticas. (*Vea mejores prácticas*)

CAMBIO SOCIAL: es un proceso a largo plazo, conducido por valores y participativo, cuyo fin es mover a las sociedades hacia la justicia, la solidaridad y la paz; estrategias dirigidas al cambio de actitudes, comportamientos, relaciones, sistemas y estructuras.

CAPACIDAD DE GESTIÓN: representa los sistemas, estructuras y relaciones disponibles en la organización – tanto internos como externos – que permiten a las organizaciones perseguir sus misiones y cumplir sus funciones; la capacidad para manejar personas y procesos; los instrumentos y mecanismos que estructuran la relación entre la organización y la comunidad y la sociedad civil.

CAPACIDAD FINANCIERA: representa los recursos y las relaciones disponibles en la organización - tanto internas como externas - que permiten a las organizaciones perseguir su misión y cumplir sus funciones; capacidad para generar y administrar fondos; instrumentos y mecanismos que estructuran la relación entre la organización y la fuente de financiación.

CAPACIDAD ORGANIZACIONAL: la habilidad de las organizaciones para realizar su trabajo; cumplir su misión, hacer realidad sus visiones, y cumplir con sus roles/funciones; influir en las políticas públicas; y la entrega de programas, servicios y actividades.

CAPACIDAD TÉCNICA: la capacidad de los miembros del consorcio para proporcionar experticia técnica apropiada a los requerimientos del proyecto; la capacidad del personal del proyecto para implementar los conocimientos técnicos necesarios.

CHOQUES O PERTURBACIONES: factores externos que influyen todos los demás elementos de la implementación, sistemas financieros, o estructuras de gestión del proyecto del consorcio.

COALICIÓN: grupos formales o informales u organizaciones que trabajan juntos para lograr fines comunes, participando en una acción de grupo o incidencia, normalmente por tiempo limitado y con metas de cambio social específicas.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL: personas que envían mensajes, del emisor al receptor, a través de comunicación directa e indirecta, verbal y no verbal.

COMUNIDAD DE PRÁCTICA: un grupo de profesionales con funciones similares que usan herramientas similares y que trabajan juntos durante un período de tiempo. Vinculando el aprendizaje al desempeño, desarrollan sus procesos de operación y evolucionan con el tiempo; la pertenencia al grupo se define en función del interés, y el liderazgo en función de la experiencia.

Gracias a los siguientes sitios web y documentos de CRS por su asistencia en el desarrollo de este vocabulario (a excepción de aquellos con reconocida traducción a nivel mundial, se mantienen los nombres originales en Inglés por ser nombres propios): ProPack 1 y ProPack II; Vocabulario de CRS sobre el Cambio Social en Europa/Oriente Medio; Google; USAID; U.S. General Accounting Office; Canada Business Services; National Association of County and City Health Officials; Ohio State University; U.S. Environmental Protection Agency; GlobalGiving; Businesswords.com; Special Libraries Association; Canadian Council on Social Development; Banco Mundial; International Institute for Sustainable Development; Defense Technical Information Center; Grantsmanship Center; Beyond Intractability; Aspiration; Case Western Reserve University; Low-Level Radiation Campaign; Princeton University; Indian Institute of Management Bangalore

COMUNIDAD/COMUNIDADES: el conjunto de personas con características comunes, como similitudes geográficas, profesionales, culturales, raciales, religiosas o socio-económicas; puede(n) ser determinada(s) por el interés en problemas específicos, resultados u otros lazos comunes; la zona de acción del proyecto; y las personas dentro del área.

CONFIANZA: certeza o seguridad en una persona u organización en base a la experiencia; creer en la honestidad y confiabilidad de los demás; confianza en una persona o un plan.

CONSORCIO: una asociación de organizaciones independientes por lo general formada para emprender un proyecto específico que requiere competencias y recursos, que ninguno de los participantes de forma individual los posee plenamente; organizaciones que operan en colaboración de acuerdo a un convenio formalmente establecido, y en reconocimiento de que su capacidad de competir por los recursos es mayor si se presentan como socio formal.

CONVENIO DE ADJUDICACIÓN: un convenio suscrito entre CRS y el donante del proyecto. Los convenios de adjudicación también pueden llamarse convenios de subvención, convenios de adjudicación cooperativa, o una Autorización de Transferencias (para proyectos del título II).

CUMPLIMIENTO: los miembros del consorcio actúan de acuerdo a estándares acordados y aceptados. Cuando un miembro del consorcio cumple plenamente los requerimientos legales, normas y reglamentos del contrato; desempeño acorde a los estándares.

DEBIDA DILIGENCIA: investigar el desempeño de una organización o persona, ó el desempeño de un acto con un cierto nivel de cuidado; el uso de enfoques acordados para analizar auditorías financieras, evaluaciones del programa y otras formas de recolección de datos de expertos locales, nacionales e internacionales, verificando que la persona/ organización sea digna de confianza respecto al cumplimiento de sus promesas.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: es el proceso a largo plazo de mejoramiento del desempeño y eficacia de las organizaciones humanas para satisfacer mejor sus objetivos. Esto puede implicar la incorporación de nuevas estructuras, sistemas, políticas, capacidades, herramientas y prácticas de negocios, entre otros cambios.

DIGNIDAD HUMANA: la demostración de que todos los seres humanos poseen un valor intrínseco y merecen respeto incondicional, independientemente de su edad, sexo, estado de salud, origen social o étnico, ideas políticas, orientación sexual, religión, u otras características visibles o invisibles.

DIRECTOR/A: persona responsable de la implementación general del proyecto; responsable de la gestión y la salud financiera del proyecto y/o consorcio.

EFFECTIVO: que producen o pueden producir un resultado deseado o que tengan un efecto sorprendente, capaz de lograr un fin; cumplen o superan los requerimientos financieros y de gestión del proyecto.

EFICIENTE: ser eficaz sin perder tiempo, esfuerzo o gasto; capaz de lograr un propósito; funcionamiento eficaz; producir el resultado deseado con el mínimo de pérdida, un proceso que produce el producto o el servicio al menor costo.

EN TODOS LOS NIVELES DE CADA ORGANIZACIÓN: dependiendo de la organización, puede incluir todas las oficinas en los países de recibimiento (en la capital, a nivel regional, en terreno), así como otras sucursales de la organización: subregión, región o sede.

ENTREGA DE SERVICIOS: la forma en que se satisfacen las necesidades del beneficiario o la comunidad; el tipo de asistencia que ofrece el proyecto, conforme a los requisitos del donante y las prioridades del país anfitrión.

ESTRATEGIA/ ESTRATEGIAS: el proceso mediante el cual un consorcio programa su trabajo y desarrolla metas, objetivos y planes de acción para alcanzar ese futuro.

ESTRUCTURA: la estructura y/o jerarquía de una organización y cómo las partes que la componen trabajan juntas para alcanzar las metas comunes.

EVALUACIÓN / EVALUACIÓN DE CAPACIDADES: Un proceso llevado a cabo como parte del diseño del consorcio para determinar las fortalezas y limitaciones de cada organización miembro.

EVALUACIÓN DE CAPACIDADES: se desarrolla como parte del diseño de un proyecto y durante la planificación detallada de la implementación para medir la habilidad de CRS, los socios y la comunidad para implementar una Estrategia de un Proyecto en particular y las actividades relacionadas.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: retroalimentación frecuente al personal por parte de los gerentes, o de la organización líder a los subcontratistas, en forma constructiva que garantice un entendimiento común del trabajo, mejore el desempeño y conserve el personal.

EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL: un proceso para medir la capacidad de una organización (ej: estructura, recursos y personal) para llevar a cabo un proyecto propuesto.

EVALUACIÓN PERIÓDICA: proceso de evaluación del desempeño en curso, basado en una variedad de criterios acordados mutuamente.

EVALUACIÓN: una valoración periódica y sistemática de la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de un proyecto en una población definida; a partir de datos recopilados durante el monitoreo, así como de los datos de encuestas o estudios adicionales para valorar los logros del proyecto contra los objetivos fijados.

GESTIÓN DEL CAMBIO: actividades involucradas en la definición e instauración de nuevos valores, actitudes, normas y comportamientos dentro de una organización, las cuales apoyan nuevas formas de hacer el trabajo y superan la resistencia al cambio; la creación de consensos entre los

clientes y actores interesados sobre cambios específicos destinados a satisfacer mejor sus necesidades; y, la planificación, prueba e implementación de todos los aspectos de la transición de una estructura organizacional o proceso institucional a otro.

GOBERNANZA: La planificación, influencia y conducción de la política y los asuntos de una organización, consorcio, o proyecto.

INNOVACIÓN: una nueva creación, proceso o servicio resultado de un estudio y la experimentación; el proceso de hacer mejoras mediante la introducción de algo nuevo; el proceso de convertir el conocimiento y las ideas en una mejor implementación de los proyectos, nuevos o mejores productos o servicios que son valorados por la comunidad.

INVESTIGACIÓN BASADA EN LA EVIDENCIA: tiene como objetivo lograr el equilibrio entre una teoría probada con evidencias (pruebas) empíricas pertinentes para tomar decisiones.

JERARQUÍA DE OBJETIVOS: la disposición vertical de los diferentes niveles de declaración del objetivo en un marco de resultados y proframe; un nivel de objetivo es visto como el medio para lograr el fin que es el próximo objetivo de nivel superior.

LECCIONES APRENDIDAS: conocimiento o entendimiento adquirido por una experiencia positiva o negativa.

MANUAL DE OPERACIONES: describe los sistemas, estructuras y estrategias a ser utilizadas en la gestión del consorcio; responde por el desarrollo de procedimientos operacionales para que puedan transmitirse al correspondiente personal de proyectos; contiene información crítica de la organización e instrucciones paso a paso para los procedimientos de operaciones clave.

MARCO DE RESULTADOS: un organigrama que proporciona una imagen instantánea de los tres principales nive-

les de jerarquía de los objetivos de un proyecto, ilustrado en forma tal que hace fácil entender el propósito central clave del proyecto.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD: el proceso de desarrollar un plan de mejoramiento de la calidad vinculado a la estrategia, la meta y los objetivos de una organización con el fin de mejorar o incrementar la eficacia de un programa.

MEJORES PRÁCTICAS: los procesos, prácticas y sistemas contemplados en organizaciones públicas y privadas que fueron desarrollados de manera excepcional y que son ampliamente reconocidos como el mecanismo/práctica/método para mejorar el desempeño y la eficiencia de una organización en áreas específicas. Identificar y aplicar exitosamente las mejores prácticas puede reducir los gastos del negocio y mejorar la eficiencia de la organización dentro de un consorcio o en las organizaciones. (*Vea las buenas prácticas*)

MEMORANDUM DE ENTENDIMIENTO (MOU, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS): un documento que refleja el entendimiento mutuo de las partes acerca del por qué cada uno ha ingresado al consorcio, sus expectativas y cómo las partes se involucrarán unas con otras, desarrollado a través de un proceso de discusión y negociación.

MISIÓN: breve exposición del propósito de una organización; una representación clara y concisa del propósito de la existencia de la empresa.

OBJETIVO GENERAL: un término para un cambio de desarrollo de largo plazo y amplio impacto en la vida de las personas o sus medios de vida al que el proyecto del consorcio contribuirá.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OES): el propósito central del proyecto descrito como los beneficios notables o importantes que los grupos meta realmente logran y disfrutan al final del proyecto.

ORGANIZACIÓN IMPLEMENTADORA: organización local, nacional y/o internacional, con buena reputación y bien preparada, localizada en la zona/país del proyecto; capaz de montar proyectos e instaurar una estructura de gestión participativa y relaciones duraderas con las comunidades; capaz de gestionar recursos financieros.

ORGANIZACIÓN LÍDER: la organización que dirige el consorcio, bajo cuyo nombre se presentó la propuesta y a quien el donante hace la adjudicación; tiene la responsabilidad global programática y financiera de los resultados del proyecto.

PARTICIPANTES DEL PROGRAMA: Vea beneficiario/a

PLAN DE CONTINGENCIA: una alternativa de acción si las cosas no resultan según lo planificado o si un resultado esperado no se materializa; un plan para responder ante la pérdida del uso del sistema debido a un desastre como una inundación, incendio, virus informático, inesperada salida de personal clave, etc.; el plan incluye procedimientos para respuesta ante emergencias y recuperación post-eventos.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DETALLADO (DIP, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS): un conjunto de cronogramas actualizados, planes, metas y sistemas que tienen el suficiente detalle para permitir una implementación ágil y eficaz. Se completa después de que una propuesta de proyecto es aprobada y financiada y antes de que inicie su implementación. Los DIPs se trabajan sobre una periodicidad anual o para la vida del proyecto. Si se lo hace para la vida del proyecto, el DIP sigue siendo revisado y actualizado anualmente.

PROCESO DE FORTALECIMIENTO MUTUO: sistema que permite que los retos se aborden integralmente en un marco de respuestas entrelazadas a fin de dar respuesta a una inquietud o problema del consorcio, un medio de operación en el cual un aspecto de las funciones de una organización se apoya y refuerza por otra.

PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTÍNUO DE LA

GESTIÓN: aplicación del aprendizaje organizacional a la gestión financiera y programática del consorcio, con el fin de mejorar la calidad y desempeño organizacional; se centra en el mejoramiento de los resultados del proyecto, la satisfacción de los donantes y los beneficiarios a través de mejoras constantes y graduales de los procesos de gestión.

PROCESO: un procedimiento o el curso particular de una acción dirigido a lograr un resultado; una secuencia de cambios de origen natural o diseñada; método de hacer algo, involucrando pasos u operaciones que por lo general son ordenadas y/o interdependientes.

PROFRAME: “Marco de Trabajo del Proyecto o Programa”, una herramienta de planificación para apoyar el diseño, implementación, monitoreo y evaluación del proyecto.

PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN: un conjunto de sugerencias, regulaciones o normas que regulan cómo se intercambiará la información entre los miembros del consorcio, en base a la jerarquía, las necesidades de información, u otros criterios identificados.

PROTOCOLO DE TOMA DE DECISIONES: normalmente incluye llegar a un entendimiento común de un problema y las posibles soluciones. Tener claridad en la toma de decisiones y quién tomará las decisiones, y el establecimiento de un calendario para resolver el problema o tomar decisiones.

PROYECTO: Una operación única, con un principio y un fin, llevada a cabo por personas para cumplir con las metas establecidas dentro de los límites definidos de tiempo, recursos y calidad.

RED: un sistema interconectado de personas u organizaciones que trabajan en colaboración para aumentar la comunicación, las conexiones, o para avanzar los objetivos de desarrollo.

RESPECTO MUTUO: ser tratado con consideración y estima y tratar a las personas de manera similar; tener consideración de los sentimientos de otras personas; tratarse unos a otros con dignidad.

RESPONSABLE/RENDICIÓN DE CUENTAS: La noción de que los miembros del consorcio son responsables de utilizar los resultados del proyecto para comprobar que su proyecto avanza por buen camino hacia el logro de los objetivos estratégicos; la capacidad y responsabilidad de una agencia, institución o gobierno para justificar y explicar sus acciones, así como el derecho del público para obtener una explicación completa de la justificación de estas acciones.

RESULTADOS INTERMEDIOS: cambios esperados en los comportamientos de los participantes en respuesta a la entrega satisfactoria de los productos/servicios del proyecto.

RIESGO: el efecto acumulado de las probabilidades de sucesos inciertos, que afectará negativamente a los objetivos del proyecto; el grado de exposición a eventos negativos y sus probables consecuencias.

ROL: la función o las acciones y actividades asignadas, requeridas, o esperadas de una persona o grupo de personas.

SINERGIA: la acción simultánea conjunta de partes separadas que, al unirse, poseen mayor efecto total que la suma de sus efectos individuales; la combinación de factores con la cual cada uno multiplica los efectos del otro (s) en lugar de simplemente adicionarlos.

SUB-DESTINATARIO PRINCIPAL: puede ser una ONG nacional o internacional, que tiene un papel importante en la gestión e implementación de una parte significativa del proyecto; en función del valor total del proyecto, un consorcio puede tener varios sub-destinatarios principales que actúan como miembros del equipo directivo del consorcio. (Vea *Sub-destinatario Secundario*)

SUB-DESTINATARIO SECUNDARIO: puede ser una ONG nacional o internacional responsable de la implementación en un sitio específico, bajo la dirección de la organización líder o un sub-destinatario principal. Aunque posea experiencia y aceptación de la comunidad, puede no tener suficiente capacidad directiva, financiera o técnica para actuar como sub-destinatario principal. También puede ser una ONG internacional en grandes subvenciones. (Vea *Sub-destinatario Principal*).

TEMAS UMBRALES: temas que deben abordarse antes de que se pueden llevar a cabo otras medidas.

TRANSPARENTE: un proceso abierto, claro y sin ambigüedades que fomenta la participación y/o conocimiento de las políticas, procedimientos, decisiones tomadas, y los factores clave para el éxito del proyecto por parte de todos los miembros del consorcio.

VALOR ORGANIZACIONAL O DECLARACIÓN DE LAS POLÍTICAS, NO NEGOCIABLES: posiciones de una organización miembro que son fundamentales para su identidad y no se pueden modificar para adaptarse a los roles/funciones, procesos o estructura del consorcio; valores, regulaciones legales o temas de política que una organización o un consorcio determina que son de tal importancia para el consorcio o los miembros del consorcio, que implica que estos temas deben abordarse antes que los demás.

VALORES: las creencias fundamentales de una persona, grupo social u organización, en las que ponen una inversión emocional; los principios orientadores generales que deben regir todas las actividades; proporcionan una base para la acción y comunican las expectativas de participación.

CAFE (RETROALIMENTACIÓN)

Estimados colegas:

Los editores de CAFE apreciarán sus comentarios sobre la utilidad y la claridad del manual CAFE y sus componentes individuales. Nos proponemos revisar CAFE en base a la retroalimentación de los usuarios. Por favor, solicite a los miembros participantes del consorcio que llenen este formulario. Usted puede enviar las respuestas por correo electrónico o fax a Sarah Ford sarah.ford@crs.org ax: +1-410-234-3178, o por correo electrónico a Christopher Michael Reichert a crsreichert@gmail.com

Muchas gracias por tus comentarios.

1. Los siguientes temas están completos?. Si su respuesta es negativa, ¿qué añadiría?

- a) Estándares de CAFE
- b) Hojas de Referencia
- c) Guía de Implementación

2. Son claros los siguientes temas? Si su respuesta es negativa, ¿cómo debería modificarse la redacción del texto?

- a) Estándares de CAFE
- b) Hojas de Referencia
- c) Guía de Implementación

3. ¿Cómo CAFE es o podría ser de utilidad para su consorcio?

4. ¿Qué podría hacerse para promover la difusión y la adopción o uso de CAFE?

5. ¿Cómo complementa CAFE otros recursos que usted tiene disponibles? Por favor liste esos recursos y herramientas.

6. ¿Qué referencias o documentación soporte sugeriría usted para apoyar la comprensión y el uso de CAFE?

TALLER DE MEDIO DÍA, DOCUMENTO 1

Marco de Alineación del Consorcio para la Excelencia - Estándares Todos los componentes de consorcio: Objetivos, Estrategia, Estructura, Roles, Procesos, Relaciones Interpersonales, y el Aprendizaje están destinados a fortalecerse mutuamente entre sí.

Componente (Aspecto del consorcio)	Estándar (Declaración medible, clara y concisa de un estado deseado)	Escala de Calificación 1 = el estándar se cumple rara vez 2 = el estándar se cumple a veces 3 = el estándar se cumple regularmente 4 = el estándar se cumple casi siempre 5 = se excede el estándar
1. Objetivos Describe el entendimiento común de las funciones del consorcio.	El Consorcio tiene: a. una visión común para el consorcio, entendida y aceptada por todos los niveles de cada organización (ej: a nivel nacional, regional, y en la sede). b. criterios comunes para la excelencia en la gestión interna del consorcio: programática y financiera. c. responsabilidad y rendición de cuentas de la entrega de servicios a las comunidades y/o a los participantes del proyecto, cumplimiento con los donantes y entre las organizaciones que son miembros.	
2. Estrategia Las definiciones de los planes y las tácticas del consorcio.	La Dirección del Consorcio mutuamente ha acordado: a. roles/funciones y procesos basados en las capacidades de cada organización y las necesidades del consorcio. b. adecuados enfoques técnicos, financieros y directivos, basados en necesidades previamente evaluadas, y alineados con los objetivos de la comunidad y del país. c. un plan de contingencia para hacer frente a choques o perturbaciones imprevistas para el proyecto o el consorcio.	
3. Estructura El marco de trabajo que organiza los recursos para apoyar la entrega de servicios, la responsabilidad y rendición de cuentas y la toma de decisiones.	Las estructuras del Consorcio: a. garantizan y apoyan la eficiencia y eficacia de la gestión de gobernanza, administración del proyecto y administración financiera en todos los niveles del consorcio. b. están documentadas por un organigrama formal y mutuamente acordado, que ilustra todos los niveles del consorcio y de cada organización. c. responde a las necesidades y requerimientos de los participantes del proyecto y de los donantes. d. crean sinergias, capitalizando su valor sobre la base de las estructuras organizacionales de sus miembros y garantiza un alto nivel de participación dentro del consorcio.	
4. Roles Definición de las tareas, autoridad, acciones y resultados esperados de los miembros del consorcio.	Las funciones del Consorcio: a. están vinculadas a sus responsabilidades asociadas en un proceso de refuerzo mutuo. b. se basan en las necesidades del consorcio y se asignan en función de la capacidad evaluada para maximizar la entrega de servicios. c. representan los valores organizacionales y políticas no-negociables, de cada organización miembro. d. son acordadas en todos los niveles de cada organización (nacional, regional y en la sede) y formalmente documentadas.	

Componente <i>(Aspecto del consorcio)</i>	Estándar <i>(Declaración medible, clara y concisa de un estado deseado)</i>	Escala de Calificación 1 = el estándar se cumple rara vez 2 = el estándar se cumple a veces 3 = el estándar se cumple regularmente 4 = el estándar se cumple casi siempre 5 = se excede el estándar
5. Proceso <i>Mecanismos documentados que crean y apoyan un entorno propicio para el consorcio.</i>	El consorcio ha acordado mutuamente los siguientes productos: a. un manual de operaciones que documente los procesos administrativos, financieros y de recursos humanos y los procedimientos para dar cumplimiento a las leyes del país anfitrión y los requisitos del donante. b. un proceso de evaluación de desempeño, basado en la rendición de cuentas, que vincule el desempeño con los recursos. c. protocolos para resolución de conflictos, comunicación y toma de decisiones que refuerzan la transparencia y la rendición de cuentas en todos los niveles del consorcio.	
6. Relaciones Interpersonales <i>Describe el ideal para que los individuos e instituciones interactúen y se relacionen entre sí.</i>	El Personal, las políticas y los procedimientos del Consorcio: a. respetan la dignidad humana de cada persona (miembros del consorcio, participantes del proyecto, actores interesados, y otros) independientemente de la organización, tipo y nivel de responsabilidad laboral, o la identidad personal. b. orientan los negocios del consorcio de manera transparente, oportuna y respetuosa. c. trabajan para construir un consorcio basado en la confianza y el respeto mutuo, que de manera constante y coherente modela y apoya una conducta interpersonal positiva. d. cuando representa al consorcio, pone las necesidades y la identidad del consorcio por delante de las necesidades organizacionales individuales.	
7. Aprendizaje <i>Elabora un proceso de reflexión que resulta en un cambio basado en la experiencia y la evidencia</i>	El consorcio: a. asigna los recursos suficientes para los sistemas de gestión de aprendizaje y el conocimiento. b. apoya al personal en el aprendizaje, el cambio y la innovación c. crea y mantiene una cultura que mejora continuamente sus prácticas de gestión a partir de las lecciones aprendidas, tanto de los fracasos como de los éxitos.	

TALLER DE MEDIO DÍA, DOCUMENTO 2

PREGUNTAS PARA RETROALIMENTACIÓN SOBRE LOS ESTÁNDARES DE CAFE

Por favor, envíe estos formularios de retroalimentación a Sarah sarah.ford@crs.org ó Christopher Michael crsreichert@gmail.com Gracias.

1. **Están completos los estándares de CAFE. Si su respuesta es negativa, ¿qué estándares agregaría ?**
2. **Son claros los estándares de CAFE. Si su respuesta es negativa, ¿cómo debería modificarse la redacción?**
3. **¿De qué manera estos estándares serán de utilidad para su consorcio?**
4. **¿Cómo su consorcio y su ONG se mantendrán responsables (incluyendo el proceso de rendición de cuentas) con estos estándares?**
5. **¿Cómo complementan estos estándares otros recursos disponibles para usted? Por favor liste esos recursos.**
6. **¿Qué documentación referencial o de apoyo sugeriría usted para apoyar la comprensión y el uso de estos estándares?**




Desde 1943, Catholic Relief Services ha tenido el privilegio de servir a los pobres y desfavorecidos en el extranjero. Sin distinción de raza, credo o nacionalidad, CRS brinda ayuda de emergencia ante desastres naturales o provocados por el hombre. A través de proyectos de desarrollo en ámbitos como educación, paz y justicia, agricultura, microfinanzas, salud y casos del virus VIH y SIDA, CRS trabaja para defender la dignidad humana y promover un mejor nivel de vida. CRS también trabaja cubriendo todos los Estados Unidos de Norteamérica, para expandir el conocimiento y la acción de los católicos y otras personas con interés en temas de paz y justicia a nivel internacional. Nuestros programas y recursos responden al llamado de los obispos de los Estados Unidos de Norteamérica para vivir en solidaridad —como una sola familia humana— entre fronteras, a lo largo de los océanos, e independientemente de las diferencias de idioma, cultura y condición económica.

Catholic Relief Services
228 W. Calle Lexington
Baltimore, MD 21201 EE.UU.

© 2008 Catholic Relief Services — Conferencia de los Obispos Católicos de los Estados Unidos.

Diseño Gráfico por Valerie Sheckler

La publicación de este estudio de caso fue posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Oficina de Alimentos para la Paz del Buró para la Democracia, Conflicto, y Ayuda Humanitaria de la Agencia de los Estados Unidos de Norteamérica para el Desarrollo Internacional (USAID), bajo los términos de la Donación AFP-A-00-03-00015-00 para el Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales de Catholic Relief Services. Su contenido no refleja necesariamente el punto de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica.



El Marco de Alineación del Consorcio para la Excelencia (CAFE) ayuda a Catholic Relief Services (CRS) y a sus socios a mejorar su capacidad de formar consorcios fuertes que respondan a las necesidades de los más vulnerables y cumplan con los requisitos de los donantes, mientras se fortalece la relación con el socio. El enfoque de CAFE es hacer la función gerencial, financiera, y administrativa de un consorcio eficaz, eficiente y de apoyo a los objetivos del proyecto, las necesidades de la comunidad, y el propósito del donante. CAFE fue desarrollado por personal de CRS y los socios que trabajan conjuntamente, con aportes de personal de la sede.



228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 USA
Tel: 410.625.2220 • www.crs.org