



# Manual de utilización del kit de emergencias de Cáritas Mexicana

Desarrollado con el apoyo de:



## Contenido

Agradecimientos	3
Acrónimos y Abreviaturas	4
Glosario de Términos	5
Introducción	10
Niveles de respuesta y niveles de emergencia o desastre	10
El ciclo de diseño y gestión de proyectos	11
Fase 1: Identificar la necesidad y la oportunidad	12
Documentos clave en esta fase	12
Informe de Situación (SITREP)	13
Circular de Llamado a la Solidaridad	13
Solicitud de Llamado a la Colecta Nacional	13
Evaluaciones de daños y análisis de necesidades (EDAN)	14
Programa Transferencias Monetarias	14
Herramientas de la fase de Identificación de necesidades y de oportunidades	15
Fase 2: Diseño del proyecto	16
Documentos clave en esta fase	16
Formato Marco Lógico	17
Formato de Propuesta Narrativa	17
Formato de Diagrama de Gantt.	18
Presupuesto.	18
Herramientas de la fase de Diseño de Proyectos	18
Fase 3: Inicio, Implementación y seguimiento	19
3.1 Puesta en marcha/inicio del proyecto	19
Documentos clave en esta fase	20
3.2 Implementación del proyecto	21
Documentos clave en esta fase	22
Herramientas de la fase de Inicio, implementación y seguimiento	22
Fase 4: Cierre del proyecto	23
Documentos clave en esta fase	23
Herramientas de la fase de cierre del proyecto	24
Herramientas transversales	24
Conclusión	25

## Agradecimientos

- A Cáritas Polonia por financiar el proyecto “Red Nacional, Diocesana y Parroquial en la Gestión de Riesgos en las Diócesis de Puerto Escondido, Tehuantepec y Tuxtla Gutiérrez”, marco a partir del cual se suscribió el presente Manual.
- Al programa EMPOWER de Catholic Relief Services por el apoyo técnico brindado para la realización de este manual.
- A las Cáritas Diocesanas o Pastorales Sociales del grupo 1 que participaron en el proyecto de RRD de 2019 o que han tenido que brindar respuesta a las emergencias, siendo: Pastoral Social-Cáritas Tapachula, Cáritas de San Cristóbal de las Casas, Cáritas Tabasco, Cáritas Querétaro, Cáritas Morelia, Cáritas Tepic y Cáritas Puebla; gracias por compartir su experiencia y conocimiento en el uso de los formatos de respuesta a emergencias, con la cual fue posible enriquecerlos.
- A las Cáritas Diocesanas o Pastorales Sociales del grupo 2, conformadas por: Cáritas Teotihuacán, Cáritas León, Cáritas Colima, Cáritas Texcoco, Cáritas Saltillo, Cáritas Tulancingo y Cáritas Xalapa por aceptar participar en la prueba piloto y compartir su ejercicio en la utilización de este Manual; a partir de su experimentación se logró incorporar aspectos que no habían sido considerados al inicio de esta versión.
- ¡Muchas gracias a todos por su apoyo, dedicación y compromiso para la elaboración de este Manual, que sin duda es perfectible, pero constituye el primer esfuerzo de compilar y contextualizar los formatos del ciclo del proyecto a la realidad de la Red de Cáritas Diocesanas-Pastorales Sociales de México!

## Acrónimos y Abreviaturas

**CEM**= Conferencia del Episcopado Mexicano

**CI**= Cáritas Internationalis.

**CRS**= Catholic Relief Services

**EA** = Por sus siglas en inglés Emergency Appeal, en español se puede traducir como Llamamiento de Emergencia.

**EG**= Estándares de Gestión.

**EDAN**= Evaluación de Daños y Análisis de Necesidades.

**OCHA**= Por sus siglas en inglés Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, en español se puede traducir como Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios.

**ONGI**= Organización No Gubernamental Internacional

**PCA**= Por sus siglas en inglés Protracted Crisis Appeal, en español se puede traducir como Llamamiento de Crisis Prolongada.

**PTM**= Por sus siglas en inglés Cash Transfer Programs (CTP), en español se puede traducir como Programas de Transferencias Monetarias

**RR**= Por sus siglas en inglés Rapid Response, en español se puede traducir como Respuesta rápida.

**SHELTER**= Refugio

**SITREP**= Por sus siglas en inglés Situation Report, en español se puede traducir como Informe de Situación.

**WASH**= Por sus siglas en inglés Water, Sanitation and Hygiene, en español se puede traducir como Agua, Higiene y Saneamiento.

## Glosario de Términos

**Actividad:** Son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada componente e implican la utilización de recursos. Es importante elaborar una lista detallada de actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución, las cuales deben estar en orden cronológico y agrupadas por componente<sup>1</sup>.

**Afectación parcial:** Cuando el inmueble o infraestructura ha sufrido daños en una zona y está comprometida su funcionalidad<sup>2</sup>.

**Afectación total:** Cuando el inmueble o infraestructura ha colapsado, ha sido destruida o ha quedado inhabitable y no es funcional. Por lo general se requiere de ayuda inmediata para su recuperación o sostenimiento<sup>3</sup>.

**Ayuda Humanitaria:** Es el apoyo que se brinda a la población afectada por una situación de emergencia, crisis o desastre para garantizar el acceso a servicios básicos como alimentación, atención médica, agua o refugio<sup>4</sup>.

**Caja de Herramientas de Cáritas Mexicana:** Son formatos, documentos de orientación, prácticas recomendadas y otros recursos que se pueden utilizar para gestionar mejor el riesgo y responder a las emergencias. Estos recursos se estructuran de acuerdo con las siguientes fases del ciclo del proyecto: Identificación, Diseño, Implementación y Seguimiento, Evaluación y Cierre<sup>5</sup>.

**Capacidad de Respuesta:** Son los recursos disponibles de los individuos, las familias, los pueblos y las instituciones para reducir riesgos, prepararse y responder ante una emergencia o desastre. Las capacidades pueden ser humanas que están asociadas a conocimientos y habilidades específicas, así como a su facilidad para ponerlas en práctica. Las capacidades también pueden ser recursos materiales asociadas a las herramientas, equipos e instrumentos que facilitan la aplicación del conocimiento en emergencias<sup>6</sup>.

**Desastre:** Una seria interrupción al funcionamiento, que excede la capacidad de la comunidad o la sociedad afectada para hacer frente a la situación mediante el uso de sus propios recursos, dentro del territorio parroquial, diocesano, provincial y/o nacional que ocasiona muertes al igual que pérdidas e impactos materiales, económicos y ambientales<sup>7</sup>.

**Donativo:** Es la aportación en dinero o en especie que realizan las diversas personas físicas o morales, nacionales o internacionales, a través de los centros de acopio autorizados o de instituciones, para ayudar en emergencias o desastres<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, página 24. CEPAL.

<sup>2</sup> Propia.

<sup>3</sup> Propia.

<sup>4</sup> Ficha Estándares Esfera, Proyecto Reducción de Riesgos de Desastres (RRD) 2019.

<sup>5</sup> Propia con base en el ciclo del proyecto de Cáritas Internationalis.

<sup>6</sup> Definición propia a partir de la ficha Caja de Herramientas en RRD de Cáritas Mexicana, Proyecto Reducción de Riesgos de Desastres (RRD) 2019.

<sup>7</sup> Definición propia a partir de la ficha Caja de Herramientas en RRD de Cáritas Mexicana, Proyecto Reducción de Riesgos de Desastres (RRD) 2019.

<sup>8</sup> Definición propia a partir de la Ley general de protección civil, Estados Unidos Mexicanos.

**Emergencia:** Situación anormal que puede causar un daño a la sociedad y propiciar un riesgo excesivo para la seguridad e integridad de la población en general, generada o asociada con la inminencia, alta probabilidad o presencia de una amenaza<sup>9</sup>.

**Evaluación de Daños y Análisis de Necesidades (por sus siglas EDAN):** Son formatos que se pueden aplicar por familia o por comunidad, permiten determinar cuáles son las necesidades prioritarias de una población afectada. Permiten recopilar y analizar información sobre el impacto y los riesgos actuales causados por la emergencia o desastre; y permite identificar las vulnerabilidades y capacidades específicas de la población afectada, la brecha entre las necesidades y las capacidades locales para satisfacerlas<sup>10</sup>.

**Hacinamiento:** La condición donde el número de ocupantes exceda la capacidad de espacio de vivienda; el indicador es de 3 personas o más viviendo en una misma habitación<sup>11</sup>.

**Impacto:** Se denomina impacto directo del proyecto (propósito) al resultado de la sinergia de los componentes (resultados) del proyecto y su introducción en la práctica<sup>12</sup>.

**Incidencia política:** Se define como los esfuerzos organizados para lograr cambios sistémicos (del sistema de gobierno de alguna institución, de alguna organización, lo mismo que de un gobierno local o nacional o de agencias e instancias regionales o globales) o cambios paulatinos que finalmente afectan las políticas, sean estas públicas (como el reconocimiento de derechos de algunas poblaciones en estado de vulnerabilidad) o privadas (políticas laborales por ejemplo)<sup>13</sup>.

**Indicadores:** Factores o variables cuantitativas o cualitativas que proporcionan un medio sencillo y confiable de medir los logros, para reflejar los cambios relacionados con una intervención, o para evaluar el desempeño de un actor de desarrollo<sup>14</sup>.

**Indicadores objetivamente verificables:** Si su indicador es objetivamente verificable será:

S-Específico (Specific): respecto al objetivo que se va a medir

M- Medible (Measurable): cuantitativa o cualitativamente a través de fuentes de verificación fiable y accesible

A- Alcanzable (Achievable)

R- Realista (Realistic)

T- Temporalmente definido (Time bound)<sup>15</sup>

**Informe de Situación (por sus siglas en inglés SITREP):** Los informes de situación son enviados a la Comisión Episcopal para la Pastoral Social - Cáritas Mexicana y distribuidos, si procede, a las Organizaciones Miembro de CEPS - Cáritas Mexicana y a la red eclesial en México. La finalidad de estos informes es ofrecer actualizaciones regulares sobre la crisis/emergencia/desastre y sobre la respuesta<sup>16</sup>.

---

<sup>9</sup> Definición propia a partir de la ficha Caja de Herramientas en RRD de Cáritas Mexicana, Proyecto Reducción de Riesgos de Desastres (RRD) 2019.

<sup>10</sup> Definición propia a partir de la ficha Caja de Herramientas en RRD de Cáritas Mexicana, Proyecto Reducción de Riesgos de Desastres (RRD) 2019.

<sup>11</sup> Organización Mundial de la Salud.

<sup>12</sup> Metodología de Evaluación de Impactos de Proyectos de Investigación, Rodríguez et. Al. S/F.

<sup>13</sup> Manual Práctico de Incidencia Política Una Guía Práctica para Organizaciones de la Sociedad Civil, pág. 16, LACASSO, 2007.

<sup>14</sup> OECD, 2010.

<sup>15</sup> Guía del Promotor de Proyectos, Programa Interreg V-A, España-Francia-Andorra (POCTEFA 2014-2020), página 95, 2021.

<sup>16</sup> Definición propia a partir del formato SITREP, versión Beta, Proyecto Reducción de Riesgos de Desastres (RRD) 2019.

**Llamado a la solidaridad:** Es un llamado de atención a la emergencia, expresado en una carta realizada por los Obispos o la CEM, en la que se describe brevemente el evento adverso que está generando una emergencia o desastre, las acciones que se están llevando a cabo y las acciones que son necesarias para atender la emergencia<sup>17</sup>.

**Llamamiento Crisis Prolongada o por sus siglas en inglés Protracted Crisis Appeal (PCA):** El Llamamiento para Crisis Prolongada (PCA) permite un plazo de respuesta de hasta tres años, con dos meses para la emisión de informes. El lanzamiento de un Llamamiento para Crisis Prolongada no depende sólo de la duración de la crisis. Otros factores que se habrán de considerar son: la inestabilidad de la situación, la capacidad de respuesta y el potencial apoyo de algunos donantes. Todos los llamamientos para Crisis Prolongada deben tener una evaluación final, que será interna si el presupuesto está por debajo de los 250.000€ al año, o externa si los sobrepasa. Para realizar este llamamiento se elabora un formato<sup>18</sup>.

**Llamamiento de Emergencia o por sus siglas en inglés Emergency Appeal (EA):** El plazo para la implementación del Llamamiento de Emergencia (EA) es de un máximo de 12 meses, con dos meses adicionales para la emisión de informes. La CEPS -Cáritas Mexicana debe asegurar que dispone de personal con la necesaria formación para la gestión, las finanzas y la programación, para poder cumplir sus responsabilidades. Debe tener una evaluación final, que será interna si el presupuesto está por debajo de los 250.000€, o externa si los sobrepasa este monto. Para realizar este llamamiento se elabora un formato. Para su lanzamiento se prevé menos de 2 semanas<sup>19</sup>.

**Llamamiento de Respuesta Rápida o por sus siglas en inglés Rapid Response (RR):** Cuando se desata un desastre, CEPS -Cáritas Mexicana puede enviar un llamamiento de Respuesta Rápida (RR) a CI en un plazo de 72 horas, para poder abordar las necesidades básicas inmediatas. La solicitud máxima de financiación será de 250.000€ y los fondos deben gastarse en un periodo de dos meses. Permite obtener financiación para la respuesta inicial.

Debe tener una evaluación final, que será interna si el presupuesto está por debajo de los 250.000€, o externa si los sobrepasa este monto. Para realizar este llamamiento se elabora un formato. Para su lanzamiento se prevé menos de 3 días<sup>20</sup>.

**Lógica de intervención del proyecto:** Los proyectos nacen con el objetivo de encontrar soluciones a problemas identificados. La lógica de intervención del proyecto tiene que demostrar la manera de conseguir solucionar ese problema identificado. Tiene que reflejar la situación actual, sus causas principales y el cambio que el proyecto pretende lograr mediante la puesta en marcha de las acciones previstas. La lógica de intervención indica la estrategia de base subyacente al marco lógico, es decir, cómo en un contexto determinado, las actividades dan lugar a los resultados, los resultados a los objetivos específicos y cómo, a través del cumplimiento de estos objetivos específicos, se contribuye al objetivo general del proyecto y se logra el impacto esperado<sup>21</sup>.

**Medio Ambiente, Gestión de Riesgos y Emergencias (MAGRE):** Es el área de Cáritas Mexicana que tiene por objetivo el de coordinar las acciones de respuesta a las emergencias y la prevención y mitigación de riesgos de desastre.

---

<sup>17</sup> Protocolo de intervención para el Manejo de emergencias CEPS-Cáritas Mexicana pág.17.

<sup>18</sup> Protocolo de intervención para el Manejo de emergencias CEPS-Cáritas Mexicana pág. 52.

<sup>19</sup> Protocolo de intervención para el Manejo de emergencias CEPS-Cáritas Mexicana pág. 51.

<sup>20</sup> Protocolo de intervención para el Manejo de emergencias CEPS-Cáritas Mexicana pág. 50.

<sup>21</sup> Guía del Promotor de Proyectos, Programa Interreg V-A, España-Francia-Andorra (POCTEFA 2014-2020), 2021.

**Marco de resultados (MR):** Es un diagrama de lectura fácil que brinda un vistazo de los niveles superiores de la jerarquía de objetivos de un proyecto (relación entre los medios y el fin). El MR describe el cambio que se busca lograr con el proyecto (objetivo estratégico - OE), la razón de su importancia (meta) y lo que debe suceder (resultado intermedio - RI) para que haya cambio<sup>22</sup>.

**Marco lógico:** El marco lógico es una herramienta utilizada en la planificación de proyectos que facilita la consecución de determinados objetivos mediante una metodología (MML) basada en ellos. Fue la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional la que la utilizó por primera vez, en el año 1969<sup>23</sup>.

**Periurbano:** Se refiere a una transición entre las zonas rurales y urbanas, alude específicamente a la extensión de las ciudades y a la absorción de las zonas rurales aledañas<sup>24</sup>. Estos espacios se caracterizan porque gran parte de la población que reside en estas zonas se ve privada de los servicios de agua y saneamiento o sufre un rezago en el acceso a estos servicios esenciales para una calidad de vida aceptable<sup>25</sup>.

**Producto:** Los bienes, servicios, conocimientos, habilidades, actitudes y entorno favorable que entrega el proyecto (como resultado de las actividades realizadas)<sup>26</sup>.

**Proyecto:** Es un conjunto de acciones planificadas e interrelacionadas que alcanzan objetivos definidos dentro de un presupuesto y periodo de tiempo determinado<sup>27</sup>.

**Reconstrucción:** Acciones encaminadas a la recuperación del estado pre-desastre, tomando en cuenta las necesidades presentadas, las medidas de prevención necesarias y adoptadas de las lecciones dejadas por el desastre<sup>28</sup>.

**Refugio Temporal:** La instalación física habilitada para brindar temporalmente protección y bienestar a las personas que no tienen posibilidades inmediatas de acceso a una habitación segura en caso de un riesgo inminente, una emergencia, siniestro o desastre.

**Rehabilitación:** Acciones que se realizan inmediatamente después del desastre. Consiste fundamentalmente en la recuperación temporal de los servicios básicos y en acciones que permitan normalizar las actividades en la zona afectada por el desastre, mediante el otorgamiento de enseres domésticos, ayuda alimentaria, kits de herramientas de trabajo<sup>29</sup>.

**Respuesta:** Conjunto de acciones organizadas ante el impacto de la amenaza. Algunas de las acciones son: Monitoreo de fenómenos y amenazas. Establecimiento de refugios temporales y/o centros de acopio y/o cocinas comunitarias. Evacuación. Resguardo /Seguridad. Primeros auxilios. Evaluación de daños y análisis de necesidades<sup>30</sup>.

---

<sup>22</sup> ProPack 1: El paquete de proyecto de CRS, página 72, CRS.

<sup>23</sup> Economipedia.

<sup>24</sup> Ávila, 2009.

<sup>25</sup> Agua y Saneamiento en zonas periurbanas, Manual de planeación participativa con enfoque de género, CONAGUA, Cooperación Española de Agua y Saneamiento, CAPASEG y CAPAMA, 2017.

<sup>26</sup> ProPack 1: El paquete de proyecto de CRS, página 91, CRS.

<sup>27</sup> ProPack 1: El paquete de proyecto de CRS, página 1, CRS.

<sup>28</sup> Propio con base en Gestión del Riesgo de Desastres. Para la planificación del desarrollo local. Cáritas Perú. EIRD 2004.

<sup>29</sup> Definición propia con base en Gestión del Riesgo de Desastres. Para la planificación del desarrollo local. Cáritas Perú. EIRD 2004.

<sup>30</sup> Ficha Gestión Integral del Riesgo, Proyecto Reducción de Riesgos de Desastres (RRD) 2019.



**Resultados intermedios:** Los cambios que se espera ver en conductas identificables de un grupo específico o los cambios que se espera ver en sistemas, políticas o instituciones, que se requieren para lograr los objetivos estratégicos<sup>31</sup>

**Rural:** Una población se considera rural cuando tiene menos de 2,500 habitantes<sup>32</sup>.

**Sostenibilidad de un proyecto o programa:** Condición que garantiza que los objetivos e impactos positivos de un proyecto de desarrollo perduran de forma duradera después de la fecha de su conclusión<sup>33</sup>.

**Supuestos Críticos:** Son factores o condiciones fuera de control del equipo de diseño del proyecto, pero cuya existencia es crítica para permitir que el proyecto alcance su próximo objetivo de nivel superior<sup>34</sup>.

**Tenencia de la tierra:** Se define como la ocupación y posesión actual y material de una determinada superficie de la tierra. Es el conjunto de disposiciones legales que establecen los actos constitutivos de la posesión, los requisitos conforme a los cuales debe ejercerse y los derechos y obligaciones que generan<sup>35</sup>

**Urbano:** Una población urbana es aquella donde viven más de 2,500 habitantes<sup>36</sup>.

**Zona de riesgo:** Espacio territorial determinado en el que existe la probabilidad de que se produzca un daño, originado por una amenaza<sup>37</sup>.

---

<sup>31</sup> ProPack 1: El paquete de proyecto de CRS, página 91, CRS.

<sup>32</sup> Cuéntame, Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), 2022.

<sup>33</sup> Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo, Universidad del país Vasco.

<sup>34</sup> ProPack 1: El paquete de proyecto de CRS, página 78, CRS.

<sup>35</sup> Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas, Glosario de términos sobre asentamientos humanos, México, 1978, p. 143.

<sup>36</sup> Cuéntame, Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), 2022.

<sup>37</sup> Propia a partir de la Ley General de Protección Civil, fracción LX, reformada el 3 de junio de 2014.

## Introducción

El presente manual tiene como objetivo orientar al personal que diseña y/o implementa proyectos de emergencia con Cáritas Mexicana sobre conceptos y herramientas básicas de diseño y gestión de proyectos de emergencia; así como identificar los mecanismos de coordinación, preparación y respuesta de la confederación Caritas para hacer uso de los mecanismos de financiamiento.

El manual y las herramientas mencionadas como anexos estarán disponibles como parte de la caja de herramientas de emergencias desarrollada por Cáritas Mexicana; en seguimiento a su compromiso por compartir mecanismos consensuados que permitan articular de manera más eficiente la respuesta a emergencias, en el marco del proyecto: Red Nacional, Diocesana y Parroquial en la Gestión de Riesgos en las Diócesis de Puerto Escondido, Tehuantepec y Tuxtla Gutiérrez. El proyecto ha sido financiado por Cáritas Polonia y el desarrollo de la caja de herramientas de emergencia contó con apoyo de técnicos de Catholic Relief Services (CRS) de diversos sectores programáticos y operacionales. El proyecto buscó dar continuidad al proyecto de Reducción de Riesgo de Desastres de 2019.

Este manual está organizado según la lógica del ciclo de diseño y gestión de proyectos, por lo cual se integró cada herramienta en determinada fase del ciclo; considerando para ello, su uso principal y bajo la categorización de herramientas programáticas u operacionales. La mayoría de las herramientas tienen un anexo y se acompañan de una guía de utilización de la herramienta, salvo los casos en que las instrucciones de uso estén integradas directamente en la misma herramienta. El manual y caja de herramientas que lo acompaña son documentos vivos y deben ser completados y actualizados a medida que Cáritas Mexicana, las Cáritas Diocesanas y las Pastorales Sociales desarrollen e incluyan otras herramientas o integren retroalimentación y aprendizajes derivados de su utilización en contextos reales, respondiendo ante una emergencia o desastre de acuerdo con los niveles de respuesta o atención.

## Niveles de respuesta y niveles de emergencia o desastre

Los niveles de atención o respuesta establecidos por el Protocolo de Intervención para el Manejo de Emergencias de CEPS-Cáritas Mexicana son 4 y corresponden a: 1) Nivel Diocesano atiende incidentes de magnitud baja, que no exceda la capacidad de atención de la Diócesis. 2) Nivel Provincial atiende eventos de magnitud media que exceden la capacidad de respuesta de la diócesis afectada. 3) Nivel Nacional atiende eventos de magnitud alta, que afecta la funcionalidad de la diócesis o la región, hay un número elevado de muertos, heridos y damnificados e impacto sobre la economía y 4) Nivel Internacional atiende eventos desastrosos de baja frecuencia compromete dos o más diócesis o provincias, la capacidad nacional es superada, ya que son eventos que por la cantidad de víctimas y las pérdidas materiales y los problemas de orden público son o pueden llegar a ser de enorme magnitud (ver imagen 1).

Se recomienda que las diócesis elaboren sus protocolos diocesanos de emergencia, para establecer el proceso y los procedimientos que permitan disminuir los efectos y daños en la población y bienes materiales de la Diócesis ante una situación de emergencia; mediante la organización, capacitación y adiestramiento de la comunidad diocesana y de la coordinación con Protección Civil Municipal, para realizar acciones de prevención, respuesta y mitigación ante las amenazas y riesgos.

**Imagen 1. Niveles de respuesta y niveles de desastre o emergencia**

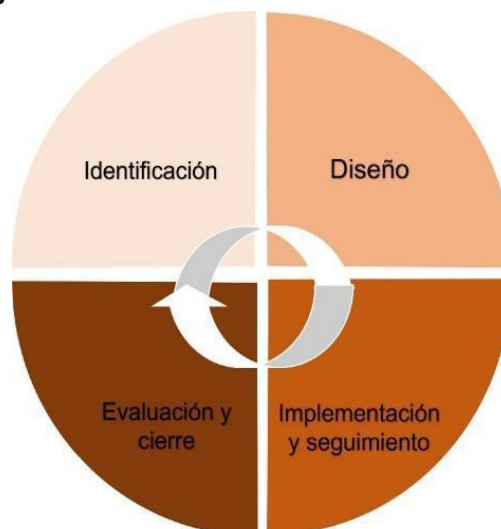


Fuente: Elaboración propia a partir del Protocolo de Intervención para el Manejo de Emergencias de CEPS-Cáritas Mexicana.

## El ciclo de diseño y gestión de proyectos

El ciclo de gestión de proyecto se refiere a las diferentes etapas de la vida de un proyecto desde su concepción hasta su cierre. Se pueden organizar las diferentes etapas de diversas maneras, pero los principios básicos son los mismos. Cada etapa incluye diferentes actividades clave y sus herramientas respectivas. En cada etapa se puede y deben considerar aspectos transversales como la integración del aprendizaje entre otros temas. En la siguiente imagen se puede apreciar la organización de la gestión de proyectos dentro de cuatro **fases** clave del ciclo de proyectos.

**Imagen 2: Ciclo del proyecto**



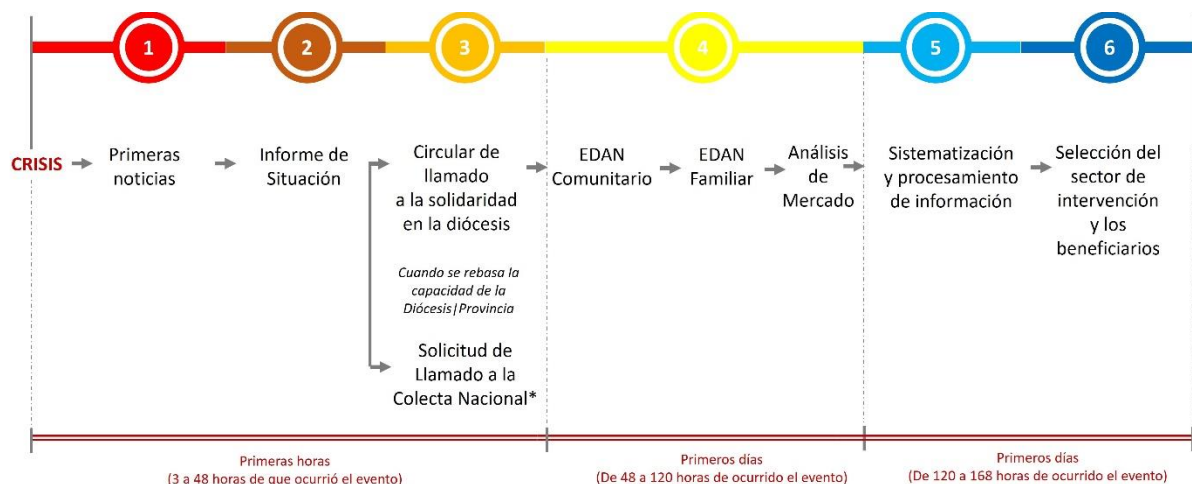
Fuente: Elaboración propia a partir de Caritas Internationalis.

## Fase 1: Identificar la necesidad y la oportunidad

Después de que ha sucedido un evento, es necesario describir e identificar las afectaciones que han surgido sobre una parte o todo el territorio de la(s) diócesis o la(s) provincias. Al describir el estatus de la emergencia, su impacto, las necesidades de la población y las acciones llevadas a cabo, es posible determinar la magnitud del evento y el nivel de atención que se requiere.

En general, la fase de Identificación de Necesidades y de Oportunidades, considera las etapas que se describen en la siguiente imagen.

**Imagen 3: Etapas de la fase de Identificación de Necesidades y Oportunidades**



Fuente: Elaboración Propia.

## Documentos clave en esta fase

Las principales herramientas para esta fase se centran en brindar las primeras noticias, describir el evento y sus impactos durante las primeras horas; así como identificar las necesidades y evaluar daños, con la finalidad de establecer si se trata de una emergencia o no (en los primeros días). Asimismo, estas herramientas buscan identificar el tipo de atención que se brindará en concordancia con los niveles de atención para determinar de manera sectorial las necesidades y analizarlas en profundidad en uno o varios sectores específicos que deben ser atendidas con la intervención.

En las primeras horas, las primeras noticias y el Informe de Situación (SITREP) son fundamentales para conocer las afectaciones del evento. Después de 48 horas, se comenzará a evaluar las necesidades desde el ámbito comunitario y de las familias que han sido afectadas. Entre el quinto día y el séptimo día de ocurrido un evento, se sistematizará la información recopilada y se identificará el sector en que se intervendrá y los posibles beneficiarios de la intervención. En los casos en que el desastre originó muchas afectaciones este plazo puede extenderse hasta por 7 días más; sin embargo, la recomendación es que se proporcione la información sistematizada a la brevedad posible.

Por lo general, estos formatos son realizados por el personal operativo, y el Circular Llamado a la Solidaridad en la Diócesis es firmado por el señor Obispo de la diócesis afectada. Una vez que se realizó el SITREP y sus actualizaciones; así como la sistematización del EDAN comunitario y Familiar, se recomienda enviar la información a la coordinación de Medio Ambiente, Gestión de Riesgos y Emergencias de Caritas Mexicana (MAGRE) al correo: [emergencias@caritasmexicana.org](mailto:emergencias@caritasmexicana.org)

### *Informe de Situación (SITREP)*

El Informe de Situación por sus siglas en inglés SITREP, es un formato en donde se describe el estatus de la emergencia, su impacto, las necesidades de la población y las acciones llevadas a cabo para atenderlas. En las primeras horas el SITREP es preliminar con la información disponible, después se deberá actualizar con la mayor cantidad de información, priorizando el uso de fuentes oficiales como Protección Civil Estatal o las Unidades Municipales de Protección Civil.

El SITREP de las primeras horas (hasta 48 horas) es la herramienta principal para determinar si se trata de una emergencia o no, en ella se identificarán de manera rápida e inicial las necesidades.

La actualización del SITREP considerando los primeros días es una herramienta que ayuda a determinar de manera rápida las necesidades que van a ser atendidas por llamamiento a nivel diocesano, provincial, nacional o internacional.

La actualización del SITREP transcurrido el mes de la emergencia, es una herramienta que ayuda a determinar de manera sectorial las necesidades para analizarlas en profundidad en uno o varios sectores específicos que deben ser atendidas con la intervención de: Llamado a la emergencia o Crisis Prolongada.

Estos informes deben presentar hechos, no conjeturas, lo que les convierte en una fuente de información fiable sobre el estado del desastre. Se recomienda que antes de compartir el SITREP, agentes de pastoral de las parroquias y diócesis afectadas verifiquen en campo, la veracidad de las afectaciones que se describen en el SITREP.

### *Circular de Llamado a la Solidaridad*

El Circular de Llamado a la Solidaridad es una carta firmada por el obispo de la diócesis impactada, que anima a las parroquias no afectadas a ayudar. Por lo general, la elaboración de la propuesta la realiza el responsable del equipo de emergencias diocesano o el responsable de la Cáritas diocesana y gestiona la aprobación y firma del obispo.

### *Solicitud de Llamado a la Colecta Nacional*

En caso de que la emergencia o desastre supere la capacidad de respuesta de la o las diócesis afectadas, se solicitará ayuda a la Provincia o CEPS- Cáritas Mexicana. La ayuda que podrá proporcionarse considera la asistencia técnica, así como la gestión de la solicitud del Llamado a la Colecta Nacional ante la Conferencia del Episcopado Mexicano.

Para saber si se realiza la Solicitud de Llamado a la Colecta Nacional, es importante considerar:

- 1) Que el SITREP compartido a la coordinación de MAGRE de Cáritas Mexicana, cuenta con información que ha sido verificada en campo, por agentes de pastoral de las parroquias afectadas o el equipo diocesano.
- 2) Que existe un responsable avalado por el Obispo, para la toma de decisiones y seguimiento de las acciones de respuesta y recuperación en su Diócesis.
- 3) Que la magnitud de la emergencia supera la capacidad de respuesta de la diócesis afectada.
- 4) Que la diócesis afectada valida en primera instancia, la selección de beneficiarios de la Ayuda Humanitaria y acciones de recuperación, apoyada por Pastoral Social – Cáritas diocesanas.

- 5) Que existe el apoyo de la diócesis para colaborar con CEPS - Cáritas Mexicana en la elaboración, ejecución y seguimiento de proyectos de recuperación y prevención de manera oportuna.

#### *Evaluaciones de daños y análisis de necesidades (EDAN)*

Cuando se aplican evaluaciones iniciales de daños y análisis de necesidades es importante tener en cuenta el tipo de emergencia y el contexto de la diócesis. Se recomienda realizar una revisión rápida de las preguntas para asegurar que están adaptadas al contexto y a la situación y que no se están repitiendo preguntas a las mismas comunidades utilizando herramientas diferentes. Por otro lado, es una buena práctica hacer de una sola vez, evaluaciones multisectoriales, es decir, entrevistar familias, comunidades, líderes y otros actores clave. Para evitar traer a equipos técnicos distintos, en momentos diferentes a una misma comunidad.

En el caso del EDAN Comunitario, se recomienda que las diócesis puedan compartir el instrumento previamente con los párrocos, para que se cuente con formatos impresos que permitan agilizar la evaluación de daños y el análisis de necesidades.

En el caso del EDAN Familiar, se recomienda seleccionar y capacitar a las personas que llevarán a cabo el instrumento. Las personas seleccionadas deberán tener empatía por las familias que han sido afectadas, estar dispuesto en todo momento a prestar ayuda y colaboración a los más necesitados, conocer el código de conducta y política de Salvaguarda de Cáritas Internationalis y el de la Cáritas Diocesana en caso de que se cuente con dicho documento.

Una vez que se recopiló la información, es necesario realizar la sistematización de la información para identificar el sector o sectores en los que se intervendrá, así como los beneficiarios. Con el análisis de esta información concluye la primera fase de identificación de la necesidad y la oportunidad.

Cabe mencionar que si bien, en los EDAN comunitario y familiar se han incorporado preguntas clave sobre los programas de Agua, Higiene y Saneamiento (por sus siglas en inglés WASH), Alojamiento (por sus siglas en inglés SHELTER), Salud y Mercados y Efectivo; los anexos 6,7,8, 10, 11 y 12 muestran una batería de preguntas más enfocada a los programas de WASH y de Mercados y Efectivo. Lo anterior, con la finalidad de que puedan servir de referencia para incorporar nuevas preguntas a los EDAN comunitario o familiar dependiendo del contexto de la emergencia o en el caso de que se requiera tener información más completa de estos programas.

#### *Programa Transferencias Monetarias*















En el sector humanitario, la programación de acuerdo con el mercado (MBP, por sus siglas en inglés) se está convirtiendo cada vez más en una opción de rutina, en gran parte debido a la mayor aceptación de los programas de transferencias monetarias (PTM) en todos los sectores. En este manual se ha incorporado el anexo 9: Introducción a las herramientas para el Análisis de Mercado, como una herramienta que permita visualizar de manera general los principales términos utilizados y brindar una orientación que permita comprender los mercados para determinar la respuesta y la modalidad más apropiada.

Asimismo, se incorporan los anexos: 10. Guía y Preguntas Entrevista Comerciantes; 11. Guía y Preguntas Entrevista Grupo focal Mercados y Efectivo y 12.- Guía y Preguntas Informante Clave Mercados y Efectivo. Estas herramientas permiten recopilar información de los mercados para identificar la factibilidad de una intervención aplicando programas de transferencias monetarias.




La recopilación de datos sobre necesidades en diferentes sectores es indispensable para el análisis y la toma de decisiones sobre lo sucedido y posteriormente, para el diseño de la intervención.


### *Herramientas de la fase de Identificación de necesidades y de oportunidades*

• <b>Anexo 1:</b> Orientación sobre las primeras noticias	Da clic 	<a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Documentos/1-ASUNTOS-Prioritarios/EJECUCIÓN%20PROY-POLONIA/Componente%202/Caja%20de%20Herramientas/Manual%20Caja%20Herramientas-Cáritas%20Mexicana/Anexo%201_Orientación%20sobre%20las%20primeras%20noticias.docx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Documentos/1-ASUNTOS-Prioritarios/EJECUCIÓN%20PROY-POLONIA/Componente%202/Caja%20de%20Herramientas/Manual%20Caja%20Herramientas-Cáritas%20Mexicana/Anexo%201_Orientación%20sobre%20las%20primeras%20noticias.docx</a>
• <b>Anexo 2:</b> Guía y recomendaciones de llenado del SITREP (Por sus siglas en inglés Situation Report o SITREP)	Da clic 	<a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%202%20Guía%20y%20recomendaciones%20para%20el%20llenado%20de%20Informe%20de%20Situación%20(SITREP).docx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%202%20Guía%20y%20recomendaciones%20para%20el%20llenado%20de%20Informe%20de%20Situación%20(SITREP).docx</a>
• <b>Anexo 2a:</b> Informe de Situación (Por sus siglas en inglés Situation Report o SITREP)	Da clic 	<a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%202a%20Informe%20de%20Situación%20(SITREP).docx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%202a%20Informe%20de%20Situación%20(SITREP).docx</a>
• <b>Anexo 3:</b> Ejemplo Circular Llamado a la Solidaridad en la Diócesis	Da clic 	<a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%203%20Ejemplo%20Circular%20Llamado%20Solidaridad.pdf">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%203%20Ejemplo%20Circular%20Llamado%20Solidaridad.pdf</a>
• <b>Anexo 4:</b> Guía y recomendaciones para los EDAN Comunitario y Familiar.	Da clic 	<a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%204%20Guía%20y%20recomendaciones%20para%20el%20EDAN%20Comunitario%20y%20Familiar.docx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%204%20Guía%20y%20recomendaciones%20para%20el%20EDAN%20Comunitario%20y%20Familiar.docx</a>
• <b>Anexo 4a:</b> EDAN comunitario	Da clic 	<a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/221110_Manual%20Modificado%20-%20copia/Anexo%204a_EDAN%20Comunitario.pdf">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/221110_Manual%20Modificado%20-%20copia/Anexo%204a_EDAN%20Comunitario.pdf</a>
• <b>Anexo 4b:</b> EDAN familiar	Da clic 	<a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/221110_Manual%20Modificado%20-%20copia/Anexo%204b_EDAN%20Familiar.pdf">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/221110_Manual%20Modificado%20-%20copia/Anexo%204b_EDAN%20Familiar.pdf</a>
• <b>Anexo 5a:</b> Formato Base Datos EDAN Comunitario	Da clic 	<a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%205a%20Formato%20Base-recopilación%20datos%20EDAN%20Comunitario.xlsx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%205a%20Formato%20Base-recopilación%20datos%20EDAN%20Comunitario.xlsx</a>
• <b>Anexo 6:</b> EDAN Comunitario WASH	Da clic 	<a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%206%20EDAN%20Comunitario%20WASH.docx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%206%20EDAN%20Comunitario%20WASH.docx</a>
• <b>Anexo 7:</b> Entrevistas Grupos focales (WASH)	Da clic 	<a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%207%20Entrevistas%20a%20grupos%20focales%20WASH.docx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%207%20Entrevistas%20a%20grupos%20focales%20WASH.docx</a>
• <b>Anexo 8:</b> Entrevistas Líderes y actores clave (WASH)	Da clic 	<a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%208%20Entrevistas%20a%20líderes%20y%20actores%20clave%20WASH.docx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%208%20Entrevistas%20a%20líderes%20y%20actores%20clave%20WASH.docx</a>
• <b>Anexo 9:</b> Introducción a las herramientas para el análisis de mercados.	Da clic 	<a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%209%20Introducción%20herramientas%20para%20Análisis%20de%20mercado.docx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%209%20Introducción%20herramientas%20para%20Análisis%20de%20mercado.docx</a>
• <b>Anexo 10:</b> Guía y Preguntas Entrevista Comerciantes	Da clic 	<a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2010%20Guía%20y%20Preguntas%20Entrevista%20Comerciantes.docx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2010%20Guía%20y%20Preguntas%20Entrevista%20Comerciantes.docx</a>
• <b>Anexo 11:</b> Guía y Preguntas Entrevista Grupo focal Mercados y Efectivo	Da clic 	<a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2011%20Guía%20y%20Preguntas%20Entrevista%20Grupo%20focal%20Mercados%20y%20Efectivo.docx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2011%20Guía%20y%20Preguntas%20Entrevista%20Grupo%20focal%20Mercados%20y%20Efectivo.docx</a>

- **Anexo 12:** Guía y Preguntas Informante Clave Mercados y Efectivo

Da clic  [https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902\\_Modificaciones/Anexo%2012%20Guía%20y%20Preguntas%20Informante%20Clave%20Mercados%20y%20Efectivo.docx](https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2012%20Guía%20y%20Preguntas%20Informante%20Clave%20Mercados%20y%20Efectivo.docx)

- **Anexo 13:** Ficha selección de beneficiarios

Da clic  [https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902\\_Modificaciones/Anexo%2013%20Selección%20de%20beneficiarios.docx](https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2013%20Selección%20de%20beneficiarios.docx)

## Fase 2: Diseño del proyecto

Existe una relación clara entre el diseño de proyecto, y su gestión exitosa. Por eso, los temas de diseño tienen un impacto significativo en la implementación del proyecto y se debe dedicar tiempo suficiente a esta etapa. Así, en un escenario de respuesta a emergencias con tiempos limitados para el desarrollo de propuestas para fondos, es importante planear talleres o reuniones de diseño de proyecto donde se pueda hacer un buen análisis y discusión estratégica de la situación, necesidades y como piensa la organización abordarlas y lograr resultados, antes y durante el desarrollo de la propuesta.

### Documentos clave en esta fase

En Cáritas Internationalis se cuenta con 3 mecanismos principales para lanzar un llamamiento a la emergencia; siendo éstos: Respuesta rápida (por sus siglas en inglés Rapid Response, en español se puede traducir como Respuesta rápida RR); Llamamiento a la emergencia (por sus siglas en inglés Emergency Appeal, en español se puede traducir como Llamamiento de Emergencia) y Crisis prolongada (por sus siglas en inglés Protracted Crisis Appeal, en español se puede traducir como Llamamiento de Crisis Prolongada PCA). Los formatos enumerados abajo son los formatos obligatorios que integran cualquiera de estos llamamientos, sólo en el caso de la respuesta rápida se solicita menos información para su llenado.

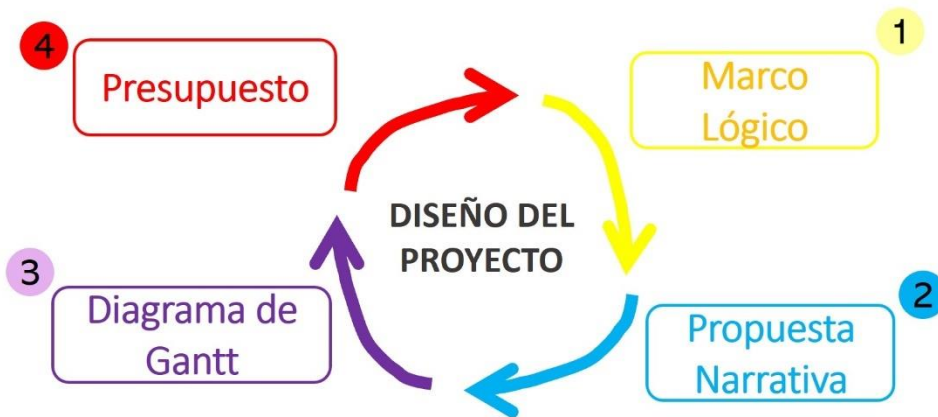
Cáritas Mexicana junto con el grupo de Cáritas diocesanas con experiencia o conocimientos en respuesta a emergencias ha contextualizado estos formatos. Los donantes podrán utilizar diferentes formatos y estructurar la información de manera diferente o exigir más detalle en algunos aspectos específicos. Pero, por lo general, los elementos y el tipo de información solicitada por los donantes suelen ser la que está incluida en los formatos que se enumeran a continuación. Por lo que, teniendo esta práctica, los equipos se pueden adaptar fácilmente a diferentes exigencias de otros donantes.

La recomendación es que estos formatos puedan ser elaborados por un equipo de trabajo, liderado por el responsable diocesano de emergencias, incluyendo al área operativa y de administración y de ser necesario, en colaboración con la Coordinación de MAGRE. Para iniciar el proceso se recomienda elaborar el formato de marco lógico, para ello se recomienda utilizar la metodología del Marco Lógico (árbol de problemas y árbol de objetivos). El siguiente paso, será realizar la propuesta narrativa del proyecto. Como tercer paso se recomienda elaborar el diagrama de Gantt y finalmente, elaborar el presupuesto. Es importante mencionar, que las etapas de esta fase de diseño no son lineales, por lo que las modificaciones en un formato tienen a impactar en el resto de los formatos.

A continuación, se presentan las etapas de esta fase de diseño de proyecto y las herramientas que se incluyen.



Imagen 4: Etapas de la fase de Diseño de Proyecto



Cuando se presenta la propuesta narrativa a los donantes, se recomienda incluir el Informe de EDAN; ya que algunos donantes lo consideran importante en el diseño del proyecto y el desarrollo de la propuesta narrativa; mientras que otros donantes piden documentos relacionados con las políticas y procesos institucionales del solicitante (por ejemplo: código de conducta, política de salvaguardia, manual de compras, plan de compras para el proyecto, etc.).

### Formato Marco Lógico

Es el primero que se debe desarrollar, ya que es la base del diseño de proyecto se recomienda:

- Definir Objetivo del proyecto, Resultados que se quieren lograr y actividades necesarias para lograr cada resultado.
- Incluir indicadores que midan no solo productos del proyecto sino también el impacto esperado en cada resultado/objetivo general
- Incluir indicadores específicos, medibles, con un tiempo específico y realistas
- Considerar que siempre que sea posible, se deben incorporar indicadores y datos recolectados desagregados por sexo y edad.

### Formato de Propuesta Narrativa

Se recomienda incorporar en la propuesta:

- 1) *En Análisis de Problemas.*- Incluir elementos concretos del EDAN e información de contexto.
- 2) *En la Respuesta Propuesta.*- Justificar claramente la necesidad de la respuesta y la razón de esta (sectores/actividades que se proponen); Conectar la descripción de las actividades propuestas con el Marco Lógico organizando los sectores y actividades bajo los resultados planeados; Definir claramente quienes serán los beneficiarios directos e indirecto, mencionando los criterios para su selección y; Anticipar riesgos y plan de contingencia.
- 3) *En los Ejes transversales.*- Considerar los siguientes aspectos:
  - Programación Digna y Segura
  - Integración de aspectos de género.
  - Cuando sea aplicable: Apoyo psicosocial, Reducción de Riesgos de Desastre.

- 4) Seguimiento, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje
  - Detallar cómo se planea monitorear los avances y logros del Proyecto; así como su impacto
  - Detallar como se escuchará y rendirán cuentas a los participantes del proyecto.
- 5) Estrategia de salida.- Mencionar el plan que se llevará a cabo, una vez conseguidos los objetivos o llegado el final de un proyecto, para que la institución se retire.

### Formato de Diagrama de Gantt.

Se recomienda detallar lo más posible, las actividades del proyecto (se puede hacer de manera más general al entregar la propuesta y más detallada al iniciar el proyecto). Así como organizar las actividades por resultados y, siempre que posible por orden cronológico. También se recomienda incluir momentos de seguimiento, evaluación, reflexión y aprendizaje e incluir fechas importantes del proyecto (lanzamiento del proyecto, informes, etc.)

El formato Diagrama de Gantt puede ser utilizado en respuestas de emergencia más cortas o largas en el momento del desarrollo de la propuesta. Luego durante la fase de puesta en marcha se suele detallar esta calendarización de actividades por semanas/días (según la duración del proyecto – cuanto más corto más detallado debe ser el planeamiento) en lo que se llama un Plan detallado de Implementación (ver Fase 3: Implementación y seguimiento).

### Presupuesto.

Se recomienda considerar la división entre costos programáticos y costos operativos del proyecto (normalmente se considera una proporción aproximada de 70% | 30%, respectivamente).

Los costos programáticos se pueden organizar por resultado o por sector de intervención. Es necesario incluir en el presupuesto todos los gastos necesarios para implementar actividades con calidad, incorporando los siguientes costos:

- personal suficiente (incluso para MEAL) en % de tiempo dedicado al proyecto;
- visitas de monitoreo, evaluaciones diversas, etc.
- costes operativos suficientes (por ejemplo, para movilidad de los equipos; smartphones y paquetes de datos para evaluaciones y Comunicaciones, etc.)

Se recomienda presentar costos detallados siempre que sea posible, evitando “lumpsums” o sumas globales. Para ello, se debe incorporar: unidad de medida, coste unitario, número de unidades; regularidad, el monto total y la descripción detallada y clara por línea presupuestaria.

Se recomienda desarrollar el pronóstico de gastos mensuales alineados con el cronograma (se puede hacer al inicio del proyecto) y conocer la flexibilidad del donante para ajustes al presupuesto.

### Herramientas de la fase de Diseño de Proyectos

- **Anexo 14:** Formato de Marco Lógico

Da clic [https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902\\_Modificaciones/Anexo%2014%20Formato%20Marco%20Lógico.docx](https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2014%20Formato%20Marco%20Lógico.docx)



- |   |   |
|---|---|
| • <b>Anexo 15:</b> Formato<br>Propuesta Narrativa | Da clic <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Ane%2015%20Formato%20de%20Propuesta%20Narrativa.doc">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Ane%2015%20Formato%20de%20Propuesta%20Narrativa.doc</a> |
| • <b>Anexo 16:</b> Formato<br>Diagrama de Gantt   | Da clic <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Ane%2016%20Formato%20Diagrama%20de%20Gantt.xls">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Ane%2016%20Formato%20Diagrama%20de%20Gantt.xls</a>           |
| • <b>Anexo 17:</b> Presupuesto                    | Da clic <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Ane%2017%20Presupuesto%20EA.xls">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Ane%2017%20Presupuesto%20EA.xls</a>   |

## Fase 3: Inicio, Implementación y seguimiento

### 3.1 Puesta en marcha/inicio del proyecto

La fase de puesta en marcha es parte vital en el ciclo del proyecto, y suele suponer un reto. Al planificar o ejecutar mal el inicio del proyecto, esto afecta al proyecto en su totalidad. Con demasiada frecuencia, esperamos a que el donante firme el convenio de donación para iniciar la “puesta en marcha” del proyecto. Como resultado, muchos proyectos “arrancan con retraso” y les cuesta completar las actividades dentro del programa propuesto. Si bien, el momento de la puesta en marcha difiere según la oportunidad de financiamiento particular y el contexto del proyecto, es importante iniciar con anticipación y de manera rápida; además de establecer un tiempo realista para la puesta en marcha en el programa de actividades del proyecto durante la fase de diseño.

#### ¿En qué momento inicia la puesta en marcha?

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

La etapa de lanzamiento del proyecto tiene como finalidad asegurar que todo el equipo del proyecto (programas/operaciones/ gestión/implementación/socios):

- Conoce bien los documentos de la propuesta del proyecto (marco lógico; actividades en detalle; cronograma de actividades; presupuesto detallado);
- Conoce bien los procesos, procedimientos y herramientas de gestión financiera y compras;
- Toma decisiones clave de gestión y calidad del proyecto en conjunto;
- Desarrolla en conjunto herramientas clave de gestión y seguimiento del proyecto.

En esta fase el objetivo es operacionalizar lo más posible los documentos de la propuesta aprobada/ o en espera de aprobación, para detallar y anticipar lo que haga falta. Asimismo, el enfoque de los instrumentos abajo es la operacionalización del Marco lógico y del diagrama de Gantt mencionados en la etapa anterior. Esto es importante para que el equipo pueda tener, desde el arranque del proyecto, las herramientas necesarias del monitoreo de sus indicadores y las etapas concretos para todas sus actividades, organizados de manera prioritaria.

## Documentos clave en esta fase

Los documentos necesarios para elaborar/revisar durante esta fase son:

### *En el tema de Seguimiento, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje (MEAL)*

- Plan MEAL (entran todos los indicadores, momentos de seguimiento, evaluación y reflexión, metodología, etc);
- Plan detallado de implementación (detallar cronograma inicial);
- Plan de gestión de desempeño;
- Matriz de seguimiento de indicadores;
- Establecer mecanismo de retroalimentación y quejas (incluso diferentes canales; herramientas de seguimiento; roles y responsabilidades; etc.);

### *En la Coordinación, comunicación y gestión*

- Memorandos de entendimiento/acuerdos necesarios (entre las Diócesis y la oficina Nacional, por ejemplo);
- Tablas/acuerdos para coordinación interna y externa;
- Plan de comunicación;
- Formatos y fechas de informes;

### *En el área de operaciones*

- Formatos y procedimientos (con fechas y responsables) claros de compras y gestión financiera;
- Pronóstico del presupuesto mensual alineado con el cronograma de actividades;
- Plan de compras;

Para desarrollar estos productos, se recomienda realizar el Taller de lanzamiento del proyecto; y el Taller de matriz de indicadores y resultados (MEAL).

En el Taller de Lanzamiento del Proyecto se podrían considerar 5 sesiones de trabajo, teniendo una agenda definida. En la siguiente imagen se presenta un ejemplo de la agenda por sesión.

Imagen 5. Ejemplo de Agenda para realizar un Taller de Lanzamiento del Proyecto

<b>SESIÓN 1 INTRODUCCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de los elementos clave de la propuesta aprobada</li> <li>• Revisión en conjunto del contexto y suposiciones del proyecto (adaptar si necesario)</li> </ul>	
<b>SESIÓN 2 COORDINACIÓN, COMUNICACIÓN Y INFORMES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar reuniones externas de coordinación importantes y acordar quiénes participarán y cómo se compartirán los puntos principales (se puede hacer tabla);</li> <li>• Identificar necesidades de coordinación internas, su regularidad, participantes y responsables (se puede hacer tabla);</li> <li>• Acordar aspectos de visibilidad del proyecto y personal</li> <li>• Abordar/revisar Plan de Comunicación (interna y externa – momentos y productos clave de comunicación, público objetivo, responsables, etc.)</li> <li>• Conocer formatos para informes del proyecto, así como fechas clave y proceso</li> </ul>	<b>SESIÓN 3 SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE – MEAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan MEAL;</li> <li>• Plan detallado de implementación;</li> <li>• Otros elementos del Plan MEAL, (si hay tiempo o se puede hacer separadamente un taller MEAL para estos elementos)</li> <li>• Plan de Gestión de Desempeño</li> <li>• Matriz de seguimiento de indicadores</li> <li>• Acordar metodología, regularidad y preguntas para encuestas previstas etc.</li> <li>• Elementos de selección de beneficiarios si hay tiempo (se puede hacer separadamente con el taller MEAL)</li> </ul>
<b>SESIÓN 4. GESTIÓN DE RIESGOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de tabla de riesgos donde se identificaran los riesgos que se enfrentarían durante el proyecto; así como su probabilidad, impacto y medidas de mitigación</li> </ul>	<b>SESIÓN 5. OPERACIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión detallada del presupuesto en conjunto;</li> <li>• Identificación de principales compras/anticipación de momentos más desafiantes;</li> <li>• Revisión de formatos y procedimientos (con fechas y responsables) claros de compras y gestión financiera;</li> <li>• Si hay tiempo (se identifican responsables y momentos para hacerlo)</li> <li>• Pronóstico del presupuesto mensual alineado con el cronograma de actividades;</li> <li>• Plan de compras</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Prueba Piloto realizada con las Cáritas Diocesanas en agosto de 2022, con apoyo del enlace del programa EMPOWER de CRS.

Los objetivos del Taller MEAL son:

- Revisar en más detalle Plan MEAL;
- Elaborar Plan de Gestión de Desempeño (detalle de los indicadores y cómo seguirlos)
- Elaborar Matriz de seguimiento de indicadores (seguimiento de los indicadores)

Asimismo, se recomienda incluir los temas de:

*a) Mecanismo de Retroalimentación y quejas*

- Acordar metodología, regularidad y preguntas para encuestas previstas;
- Establecer mecanismo de retroalimentación y quejas:
- Diferentes canales que estarán disponibles;
- Roles y responsabilidades para el seguimiento y gestión de los diferentes canales;
- Herramientas de registro de retroalimentación y quejas y su seguimiento;
- Flujograma de proceso de recepción y gestión de quejas;
- Proceso de gestión de quejas sensibles.

*b) Selección de beneficiarios:*

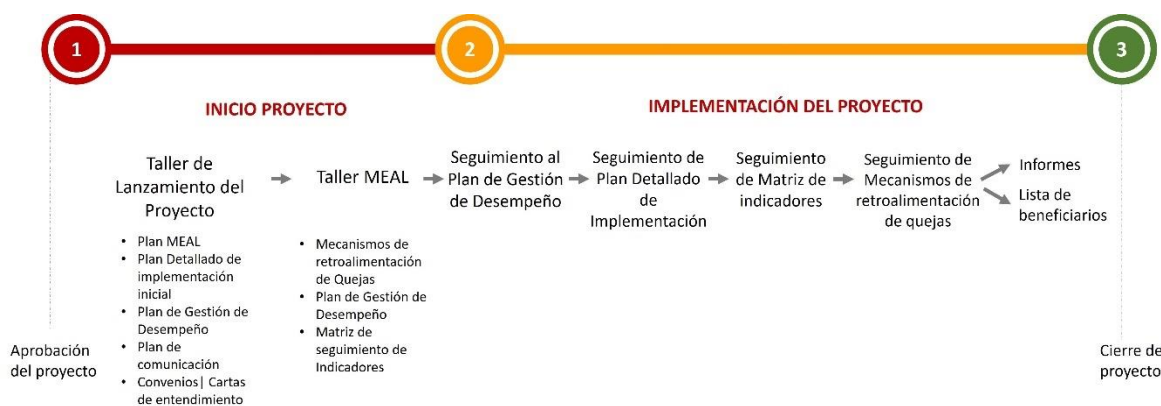
- Definir y acordar criterios de selección y proceso de selección;
- Elaborar formato de ficha de registro de beneficiarios;
- Elaborar tablas de base de datos de registro de beneficiarios.

### 3.2 Implementación del proyecto

Con un diseño sólido y puesta en marcha rápida, los proyectos deben comenzar la fase de implementación con buena probabilidad de éxito. Pero los contextos dinámicos de la programación en emergencias y desarrollo pueden alterar los mejores planes. Es importante durante esta fase enfocarse en la gestión oportuna con base en evidencia, y con un enfoque interdisciplinario de las actividades de proyecto y sus recursos, ya que esta fase es la más compleja.

En síntesis, las etapas de la fase de Inicio, implementación y seguimiento del proyecto involucran los pasos que se muestran en la siguiente imagen.

Imagen 6. Pasos de la fase de Inicio, Implementación y Seguimiento del Proyecto



Fuente: Elaboración propia, a partir de la Prueba Piloto realizada con las Cáritas Diocesanas en agosto de 2022, con apoyo del enlace del programa EMPOWER de CRS.

### Documentos clave en esta fase

En términos generales es posible utilizar los formatos del diseño del proyecto, incorporando la información correspondiente a los avances en la ejecución del proyecto y reportando los avances durante el periodo que establezca el donante. Adicionalmente, se han incluido otros formatos de informes financieros y técnicos, que pueden ilustrar los requerimientos de información de otros donantes, que pueden ajustarse.

El formato de lista de beneficiarios corresponde a un ejemplo de un programa de transferencias monetarias para identificar a los beneficiarios del proyecto, permitiendo la rendición de cuentas. El registro y selección de beneficiarios se trata de una actividad bastante inicial en la gran mayoría de los proyectos que depende mucho de cada proyecto, de sus criterios de selección y el proceso elegido, por lo que el formato debe ser también revisado y adaptado a cada situación.






La recomendación es que los formatos de: Plan MEAL, Plan Detallado de Implementación Inicial y Detallado, Plan de Gestión de Desempeño y Matriz de seguimiento de Indicadores puedan ser elaborados por el responsable del monitoreo del proyecto o cuando no lo hay, por el responsable del proyecto acompañado por el técnico o personal operativo del proyecto.

El Formato de Plan Detallado de Implementación es útil para cualquier tipo de propuestas independiente de su duración, ya que le da al diagrama de Gantt el detalle necesario para anticipar cada paso de la implementación de un proyecto. Como se mencionó en la fase anterior el diagrama de Gantt puede ser utilizado en respuestas de emergencia más cortas o largas en el momento del desarrollo de la propuesta. Al incorporar el Plan Detallado de Implementación le permite al diagrama de Gantt contar con un detalle a nivel de días, lo cual es particularmente útil en proyectos cortos de respuesta rápida (hasta 6 meses).

### Herramientas de la fase de Inicio, implementación y seguimiento

- |   |   |   |
|---|---|---|
| • <b>Anexo 18:</b> Guía de llenado del Plan de Gestión de Desempeño (PMP)                   | Da clic  | <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2018%20Guía%20de%20llenado%20PMP.docx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2018%20Guía%20de%20llenado%20PMP.docx</a>   |
| • <b>Anexo 18a:</b> Formato del Plan de Gestión de Desempeño (PMP)                          | Da clic  | <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2018a%20Formato%20PMP.xlsx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2018a%20Formato%20PMP.xlsx</a>   |
| • <b>Anexo 19:</b> Guía de llenado de Formato Matriz de Seguimiento de Indicadores IPTT     | Da clic  | <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2019%20Guía%20de%20llenado%20de%20Formato%20Matriz%20de%20Seguimiento%20de%20Indicadores%20IPTT.docx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2019%20Guía%20de%20llenado%20de%20Formato%20Matriz%20de%20Seguimiento%20de%20Indicadores%20IPTT.docx</a> |
| • <b>Anexo 19a:</b> Formato Matriz de Seguimiento de Indicadores IPTT                       | Da clic  | <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2019a%20Formato%20Matriz%20de%20Seguimiento%20de%20Indicadores%20de%20IPTT.xlsx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2019a%20Formato%20Matriz%20de%20Seguimiento%20de%20Indicadores%20de%20IPTT.xlsx</a>   |
| • <b>Anexo 20:</b> Guía de llenado del Diagrama de Gantt y Plan Detallado de Implementación | Da clic  | <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2020%20Guía%20Formato%20Diagrama%20de%20Gantt%20y%20Plan%20Detallado%20de%20Implementación.docx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2020%20Guía%20Formato%20Diagrama%20de%20Gantt%20y%20Plan%20Detallado%20de%20Implementación.docx</a>           |



- |  |   |   |
|--|---|---|
| • <b>Anexo 20a:</b> Formato del Diagrama de Gantt y Plan Detallado de Implementación | Da clic  | <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Ane%2020a%20Formato%20Diagrama%20de%20Gant%20y%20Plan%20Detallado%20de%20Implementación.xlsx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Ane%2020a%20Formato%20Diagrama%20de%20Gant%20y%20Plan%20Detallado%20de%20Implementación.xlsx</a> |
| • <b>Anexo 21:</b> Formato Base Resumen de Beneficiarios MyEfe                       | Da clic  | <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Ane%2021%20Base%20resumen%20beneficiarios%20MyEfe.xlsx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Ane%2021%20Base%20resumen%20beneficiarios%20MyEfe.xlsx</a>   |
| • <b>Anexo 21a:</b> Formato de Lista de beneficiarios de tarjetas                    | Da clic  | <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Ane%2021a%20Lista%20beneficiarios%20de%20tarjetas.xlsx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Ane%2021a%20Lista%20beneficiarios%20de%20tarjetas.xlsx</a>   |
| • <b>Anexo 22:</b> Formato de informe técnico  | Da clic  | <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Ane%2022%20Formato%20informe%20técnico.doc">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Ane%2022%20Formato%20informe%20técnico.doc</a>   |
| • <b>Anexo 23:</b> Formato de informe financiero                                     | Da clic  | <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Ane%2023%20Formato%20Informe%20Financiero.xlsx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Ane%2023%20Formato%20Informe%20Financiero.xlsx</a>   |

#### Fase 4: Cierre del proyecto

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

#### Documentos clave en esta fase

Los documentos incluidos en esta fase dicen respecto a las evaluaciones finales del proyecto tanto a nivel programático como financiero. Estas herramientas deben ser desarrolladas en la fase de implementación del proyecto y, en algunos casos, los donantes solicitan que se incluyan algunos aspectos en los documentos de la propuesta del proyecto para su aprobación. Al final del proyecto estas herramientas se utilizan para la contratación de consultores externos que realizarán los trabajos descritos en estos documentos.




La elaboración de los términos de referencia de evaluación del proyecto permite diseñar una estrategia para la evaluación final del proyecto, identificando elementos mínimos que deberá contener dicha evaluación. Se recomienda que estos formatos puedan ser elaborados por el responsable del monitoreo del proyecto o cuando no haya, se elaboren por un responsable de un área técnica distinta a la coordinación del proyecto que se desea evaluar. La herramienta de términos de referencia de auditoría financiera externa se recomienda que sean elaborados por un contador o auditor de la institución.

Imagen 7: Etapas de la fase de Cierre del proyecto



Fuente: Elaboración propia, a partir de la revisión de los asesores expertos del programa EMPOWER de CRS.

### Herramientas de la fase de cierre del proyecto

- |  |   |   |
|--|---|---|
| • <b>Anexo 24:</b> Guía de enfoque evaluativo y plan resumido de trabajo de evaluación final | Da clic  | <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2024%20Guía%20del%20Enfoque%20evaluativo%20y%20plan%20resumido%20de%20trabajo%20evaluación%20final.docx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2024%20Guía%20del%20Enfoque%20evaluativo%20y%20plan%20resumido%20de%20trabajo%20evaluación%20final.docx</a> |
| • <b>Anexo 25:</b> TdR evaluación  | Da clic  | <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2025%20TDR%20Evaluación.docx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2025%20TDR%20Evaluación.docx</a>   |
| • <b>Anexo 26:</b> TdR Auditoría financiera externa  | Da clic  | <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2026%20TDR%20Auditoría%20financiera%20externa.docx">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2026%20TDR%20Auditoría%20financiera%20externa.docx</a>   |

## Herramientas transversales

Las herramientas propuestas en este apartado se consideran transversales porque impactan todas las fases del proyecto, desde el ámbito programático hasta la operación del proyecto. Entre ellos se encuentran:






- Las Normas de Caritas Internationalis contra el acoso, en el que Caritas se compromete a ofrecer un entorno laboral profesional, en el que no exista intimidación, hostilidad, humillación, abusos u otro tipo de ofensas que puedan interferir con el rendimiento laboral o la dignidad de una persona.
- Las Normas de Caritas Internationalis para la salvaguarda de menores y adultos vulnerables, en las que se reconoce el derecho a la protección de menores y adultos vulnerables, independientemente del género, la raza, la cultura o la discapacidad y en el que Caritas reconoce las dinámicas del poder, inherentes en el trabajo con menores y adultos vulnerables y el potencial para el abuso y la explotación de las personas con las que trabajamos, por parte del personal.
- Los Mecanismos, normas y procedimientos para la tramitación de reclamaciones de Caritas Internationalis, en el que Caritas Internationalis se compromete a fortalecer su cultura de la responsabilidad, que evite malas prácticas y abusos, trabajando para la prevención y la



formación, y para hacer un examen más exhaustivo a la hora de contratar al personal y aceptar a los voluntarios. Asimismo, se compromete a reparar el daño causado por falsas acusaciones.

- El Código de Ética y el Código de Conducta de Caritas Internationalis en el que se busca activamente mejorar su trabajo y busca incorporar buenas prácticas conforme se vayan desarrollando; basándose en los valores y principios de la institución.
- El Aviso de Privacidad de CEPS-Cáritas Mexicana, el cual tiene por objetivo el uso y protección de datos personales, para dar cumplimiento a la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, su Reglamento, y los Lineamientos emitidos por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales.

### Herramientas transversales

- |  |   |   |
|--|---|---|
| • <b>Anexo 27:</b> Normas CI contra el acoso   | Da clic    | <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2027%20Normas-de-CI-contra-el-acoso.pdf">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2027%20Normas-de-CI-contra-el-acoso.pdf</a>   |
| • <b>Anexo 28:</b> Normas de Caritas Internationalis para la salvaguardia de menores y adultos vulnerables             | Da clic    | <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2028%20Normas-de-CI-para-la-salvaguardia-de-menores-y-adultos-vulnerables.pdf">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2028%20Normas-de-CI-para-la-salvaguardia-de-menores-y-adultos-vulnerables.pdf</a> |
| • <b>Anexo 29:</b> Mecanismos, normas y procedimientos para la tramitación de reclamaciones de Caritas Internationalis | Da clic  | <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2029%20Normas-y-procedimientos-para-la-tramitación-de-reclamaciones-de-CI.pdf">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2029%20Normas-y-procedimientos-para-la-tramitación-de-reclamaciones-de-CI.pdf</a> |
| • <b>Anexo 30:</b> Código de Ética y Código de Conducta para el personal de CI   | Da clic  | <a href="https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2030%20Codigo%20de%20Etica%20CI.pdf">https://d.docs.live.net/316dc8a1c483a979/Pl@geS/Escritorio/220902_Modificaciones/Anexo%2030%20Codigo%20de%20Etica%20CI.pdf</a>   |
| • <b>Anexo 31:</b> Aviso de privacidad de Cáritas Mexicana   | Da clic  | <a href="https://caritasmexicana.org/aviso-de-privacidad.php">https://caritasmexicana.org/aviso-de-privacidad.php</a>   |

### Conclusión

El Manual de la Caja de Herramientas de Emergencias de Cáritas Mexicana, es un documento que tiene por objeto brindar lineamientos generales que permitan articular con las diócesis del país, la respuesta a la emergencia. Para ello, se recuperan elementos del Protocolo de Intervención en el Manejo de Emergencias de CEPS-Cáritas Mexicana; así como la experiencia de las Cáritas diocesanas que generosamente brindaron su tiempo para revisar los formatos existentes y realizar la prueba piloto de la versión de trabajo de este manual. Sobre todo, se debe destacar que es un documento vivo, que en la medida que se ponga en práctica es susceptible de incorporar nuevas herramientas como:

- Herramientas de gestión financiera
- Herramientas y manuales de procedimientos de compras
- Ejemplos de perfiles de puesto

En ese sentido, los siguientes pasos serán difundir, socializar y apropiarse de este manual.