

La pandemia de la COVID-19 está evolucionando rápidamente y es probable que afecte a la mayoría de los países en los que trabajan CRS y sus socios. Las relaciones continúan y se profundizan incluso en estas situaciones de emergencia y, por ello, queremos ofrecer nuestro apoyo para superar los múltiples desafíos nuevos que todos estamos enfrentando. Ninguno de nosotros tiene todas las respuestas, pero juntos podemos encontrar soluciones y lo haremos.

En primer lugar, deberíamos comprender y cumplir todos los protocolos relacionados con la COVID-19, las recomendaciones o los mandatos establecidos por nuestros propios gobiernos locales o nacionales y las autoridades sanitarias. Además, CRS ofrece la siguiente lista de buenas prácticas que, junto con nuestros socios de todo el mundo, hemos aprendido tras muchos años dedicados a responder a brotes de enfermedades infecciosas (como el Ébola y el cólera), catástrofes naturales, conflictos civiles y otras crisis que han afectado considerablemente las operaciones. Si bien la emergencia de la COVID-19 es una crisis mundial sin precedentes, nuestra experiencia compartida ofrece una base de conocimientos y apoyo para nuestro personal, nuestras organizaciones y las personas a las que servimos.

RECURSOS HUMANOS

- ▶ Comparta *mensajes* esenciales y aprobados de prevención de la COVID-19 con miembros del personal y pídale que los compartan con sus familiares y amigos. Además, determine la ubicación de centros de referencia, tratamiento y gestión del COVID-19 en su país o región y brinde orientaciones claras a su personal sobre los procesos que han de seguirse y el apoyo que pueden esperar en caso de exposición o infección.
- ▶ Si un miembro del personal está expuesto a la COVID-19 o se sometió a una prueba cuyo resultado es positivo, *debería mantenerse la privacidad y el anonimato de esa persona*. Trabaje con la persona afectada o a través de las autoridades sanitarias locales para determinar con quién ha estado en contacto (incluidos otros miembros del personal, participantes en el proyecto, miembros del personal de otros socios, etc.) y asegúrese de que esas personas estén informadas y de que se hayan adoptado las medidas recomendadas.
- ▶ Piense en establecer *recursos de atención y apoyo psicosocial para el personal*, si esto es posible en su contexto.
- ▶ Evalúe la posibilidad de crear *una cadena telefónica para enviar alertas de urgencia a todo el personal* (o recuerde al personal de su existencia); proporcione eventualmente información actualizada de manera periódica, si es posible de forma gratuita o con un costo mínimo para el personal.
- ▶ Considere la *revisión de los planes de dotación de personal en caso de cierre parcial o total de la oficina*, incluida la posibilidad de que un empleado pueda y prevea trabajar a distancia (teletrabajo). Si un miembro del personal no puede trabajar desde casa y no logra acceder a la oficina o al terreno, verifique si reúne las condiciones para obtener licencia remunerada en virtud de la política de licencias de su organización o de la legislación laboral local. Evalúe la posibilidad de modificar algunas políticas para dar más flexibilidad durante el período de pandemia. Considere consultar con su asesor jurídico local (o con los directores de recursos humanos de CRS) para obtener aclaraciones sobre las leyes laborales locales.
- ▶ Piense en crear una *política de trabajo a distancia* que incluya horarios claros y orientaciones sobre la disponibilidad de suministros, equipo y servicios para establecer una oficina a distancia. Cuando corresponda o sea posible, evalúe la posibilidad de que su

organización pueda apoyar al personal que trabaja desde casa ofreciéndole acceso a internet, computadoras, impresoras o escáneres, comunicaciones telefónicas, medios de transporte (por ejemplo, poner a disposición un vehículo de la oficina para evitar que el personal que deba desplazarse lo haga en el sistema de transporte público), el pago anticipado de los sueldos del personal, el pago en línea de los sueldos del personal y anticipos de efectivo.

▶ Asegúrese de que existan medidas para preparar la *nómina salarial del personal*. La incertidumbre en ese ámbito genera mucha ansiedad y afecta negativamente el compromiso de las personas y su posible productividad. Informar al personal de que la administración está trabajando para garantizar el pago oportuno o anticipado de los sueldos puede dar seguridad.

▶ Asegúrese de que los miembros del personal que no reciben fondos de forma electrónica (por ejemplo, los jornaleros) tengan una *opción segura para acceder a los cheques de pago de salarios*.

▶ Establezca *disposiciones de emergencia para tramitar el pago de sueldos del personal*. Por ejemplo, dado que la mayoría de las liquidaciones están relacionadas con el pago de sueldos, estudie con los donantes, los beneficiarios principales y los socios la posibilidad de que el pago de sueldos se tramite separadamente de las otras liquidaciones y anticipos. Los donantes y los beneficiarios principales podrían estar en condiciones de tramitar el pago de sueldos sobre la base de las hojas de salarios del mes anterior (es decir, sin nuevos empleados) y recopilar posteriormente documentación de apoyo (planillas horarias) (en el supuesto de que muchos o la mayoría de los miembros del personal sean asalariados, no jornaleros; y conciliar las diferencias posteriormente, según sea necesario).

▶ *Firmas y aprobaciones*: si su organización practica el trabajo a domicilio o el teletrabajo, considere la posibilidad de establecer un procedimiento de aprobaciones claro por correo electrónico.

▶ *Viajes de negocios*: es posible que se pongan restricciones a los viajes o que estas aumenten en un futuro próximo. Asegúrese de que el personal esté al tanto de esas restricciones y, cuando sea necesario, establezca directrices de auto cuarentena.

GOBERNANZA, RIESGO Y OBSERVANCIA

▶ Aumente la frecuencia de las *comunicaciones y la coordinación con la junta directiva de su organización* (o con otros órganos de gobernanza) respecto de temas claves como las operaciones (incluidas las finanzas), la gestión y el cuidado del personal, las relaciones con los donantes, los programas y los beneficiarios.

▶ Piense en efectuar *ajustes temporales a las políticas y los procedimientos de su organización*, según corresponda, durante el período de distanciamiento social. Documente los cambios y asegure las comunicaciones internas y externas (según proceda).

▶ Considere la posibilidad de realizar *ajustes temporales a las evaluaciones y el seguimiento (de riesgos) administrativos y programáticos* para terceros, por ejemplo, utilizando modalidades virtuales basadas en el riesgo. Documente los ajustes realizados y garantice la comunicación interna y externa (terceros, beneficiarios principales y donantes).

▶ Evalúe la posibilidad de realizar *ajustes a las actividades de gestión de riesgos y de observancia que se vean afectadas por el distanciamiento social*. Determine las actividades afectadas y dé prioridad temporalmente al 20% que generará el 80% de los problemas (riesgos).

- ▶ Evalúe las repercusiones actuales y posibles del entorno operativo cambiante y la capacidad de su organización para poner en práctica los acuerdos de proyecto. *Obtenga la aprobación y el consentimiento de los beneficiarios principales o los socios para las actividades, tanto administrativas como programáticas*, que han de suspenderse o ajustarse. Véase la sección sobre Ejecución de Programas que figura más adelante.
- ▶ Piense en elaborar una estrategia con CRS (y otros socios y beneficiarios principales) *para gestionar el riesgo y la transferencia del riesgo* y garantizar que el riesgo no se transfiera completamente o en todos los casos a las partes intervinientes locales.
- ▶ Considere la posibilidad de elaborar una estrategia con CRS (y otros socios y beneficiarios principales) *para cubrir los costos indirectos que puedan respaldar la gestión de riesgos*.
- ▶ Piense en *examinar los planes de gestión de riesgos de proyectos y en reevaluar las nuevas amenazas causadas por* las repercusiones económicas y el distanciamiento social. Revalúe el carácter y el apetito de los riesgos nuevos y actuales.
- ▶ Independientemente de lo que haga, tenga siempre presentes los *Siete pilares de la observancia (Seven Pillars of Compliance)*.

GESTIÓN FINANCIERA

- ▶ *Relaciones bancarias*: si todavía no está utilizando la banca electrónica, determine si esa opción es viable para su organización. Las plataformas de banca electrónica pueden aliviar la interrupción de los movimientos limitados, que es necesario para la documentación en papel.
- ▶ *Utilización de los sistemas financieros*: si es posible y sostenible, analice la posibilidad de garantizar que los responsables financieros, sus supervisores y directores tengan acceso seguro a los programas informáticos financieros en línea. Dependiendo del ritmo de las operaciones continuas, garantice que los datos financieros se actualicen cotidianamente en el sistema.
- ▶ *Presentación de informes financieros*: garantice que existe un proceso para respaldar la presentación oportuna de los informes financieros. Comuníquese con los beneficiarios principales y los donantes si cree que podría ser difícil cumplir con los plazos.
- ▶ *Nuevas adquisiciones*: piense en revisar y ajustar los procesos de adquisiciones, que pueden incluir una reducción temporal en las compras para reflejar una disminución de las operaciones. O considere aprobar una política de adquisiciones de emergencia para facilitar las aprobaciones más flexibles y agilizar la compra de suministros esenciales.
- ▶ *Haga un seguimiento de las ordenanzas locales y nacionales relacionadas con la COVID-19 y cumpla con ellas*. Si ha programado una reunión que se ha cancelado debido a una orden del gobierno local, estatal o nacional, debería reembolsar todos los gastos sufragados por los participantes.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y GESTIÓN DE LOS DATOS

- ▶ Si cuenta con un sistema de intranet, piense en crear una *nueva página para almacenar todos los recursos y materiales* relativos a la manera de trabajar en seguridad durante la situación de emergencia y a cómo trabajar desde casa en forma segura (si procede).

- ▶ Evalúe la posibilidad de *elaborar y compartir orientaciones sobre el seguimiento de estafas de captación ilegítima de datos confidenciales relacionadas con la COVID-19*.
- ▶ Piense en *añadir capacidad de sobretensión en su unidad informática para apoyar los entornos* de distribución del trabajo, poner en práctica medidas de seguridad y ayudar a los usuarios.
- ▶ *Asegúrese de que los programas de antivirus estén activados y actualizados* en todas las computadoras. Ofrezca el apoyo que sea posible en materia de tecnologías de la información para acceder y proteger equipos personales que se utilizan para acceder a recursos de la organización. Considere la posibilidad de conceder licencias para programas antivirus para uso en los hogares.
- ▶ Piense en elaborar una *guía para el teletrabajo o el trabajo desde casa*. Algunos buenos recursos para ello son el kit de implementación del trabajo desde casa de SANS Security Awareness (enlace) y el laboratorio de aprendizaje de USAID (enlace).
- ▶ Evalúe la posibilidad de revisar e introducir en su organización maneras de *compartir datos responsablemente en un entorno digital* (enlace).

EJECUCIÓN DE PROGRAMAS

- ▶ Piense en colaborar con CRS (y otros socios y beneficiarios principales) en un ejercicio de *planificación para contingencias* (tanto programáticas como de continuidad de las operaciones). Durante ese ejercicio, determine qué actividades de salvación y mantenimiento de vidas (por ejemplo, respuesta ante la COVID-19, actividades de salud y seguridad alimentaria en curso, etc.) podrían continuar y cuáles podrían suspenderse, garantizando que ningún miembro del personal se infecte con el virus. Realice los preparativos necesarios (incluida la emisión de anticipos de dinero en efectivo) para los proveedores y el personal responsable de la puesta en práctica.
- ▶ Establezca una *comunicación periódica con CRS* (y otros socios y beneficiarios principales) en lo que respecta a la disponibilidad de servicios y del personal, las aclaraciones sobre eventuales retrasos en la programación (dentro de su organización, con CRS o con otros socios y beneficiarios principales) y las posibles extensiones o exenciones que se necesitarán y se autorizarán.
- ▶ Piense en ajustar *actividades de programas para que reflejen la situación de la COVID-19 y garanticen* la salud y la seguridad de su personal y de las comunidades a las que usted sirve. Por ejemplo, en el caso de las actividades de distribución, esto podría comprender el ajuste de los actuales procedimientos operativos estándar relacionados con la distribución para armonizarlos con las orientaciones específicas de un país presentadas por las autoridades sanitarias competentes y los socios pertinentes (por ejemplo, el Ministerio de Salud, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA)), cuando estén disponibles.
- ▶ *Procure obtener la aprobación de los donantes* (por ejemplo, extensiones sin costo, realineamiento de actividades, etc.) conforme sea necesario antes de realizar ajustes a la programación relacionados con la COVID-19, a fin de garantizar que las actividades y los gastos incurridos estén autorizados y sean reembolsables.
- ▶ Evalúe la posibilidad de contactarse con CRS (y con otros beneficiarios principales) para *discutir la función que le gustaría desempeñar a su organización en la respuesta a la COVID-19*. Haga un seguimiento (o solicite ayuda para ello a CRS o a otros beneficiarios principales) de los llamamientos locales para financiamiento relacionado con la COVID-19 realizados por la Oficina de Asistencia para Desastres en el Extranjero (OFDA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y otras

organizaciones. Esos llamamientos suelen comunicarse a través de Listserv del grupo o la fuerza especial, además de las vías oficiales. Asegúrese de que la información de contacto de su organización figure en Listserv y contacte a los donantes para estudiar oportunidades.

▶ Piense en solicitar a CRS (o a otros beneficiarios principales) *que preste apoyo a su organización para el desarrollo empresarial, a fin de que pueda solicitar financiamiento directo de donantes para actividades relacionadas con la COVID-19*, especialmente si se produce una interrupción de las grandes adquisiciones. Considere la posibilidad de examinar los recursos que pueden preparar a su organización para negociar directamente con los donantes (por ejemplo, USAID).

▶ Considere mantener una discusión franca con CRS (y con otros beneficiarios principales) sobre la *capacidad de absorción de su organización*. Debido a las próximas restricciones de viajes, las preocupaciones respecto de la seguridad sanitaria del personal y la comunidad, y la posible escasez de personal puede ocurrir que las Organizaciones Internacionales No Gubernamentales tengan menor capacidad de prestación de servicios. Además, las adjudicaciones activas pueden recibir fondos adicionales para la COVID-19 o reasignar fondos existentes a nuevas actividades que podrían gestionar los socios ejecutores locales. Esto puede ocurrir paralelamente al surgimiento de nuevas oportunidades de financiamiento destinadas a ejecutores locales. CRS podría proporcionar orientación sobre la manera de anticipar la carga administrativa y programática de esos fondos adicionales.

▶ Considere *apoyar a partes intervinientes locales y nacionales de la sociedad civil como auxiliares importantes para los esfuerzos* del gobierno y como vías de comunicación fundamentales para los mensajes sobre la COVID-19 destinados a las comunidades locales.

▶ Piense *en acceder y recurrir en todo momento a las normas de gestión de proyectos COMPASS de CRS y el Instituto para el Fortalecimiento de las Capacidades*, a fin de obtener información y directrices programáticas para respaldar sus operaciones.

▶ Piense *en posponer actividades menos importantes de seguimiento, evaluación, rendición de cuenta y aprendizaje (MEAL) y en adaptar, cuando sea posible, las actividades MEAL necesarias y urgentes*. Escuche a las personas de primera línea y esté abierto a una programación flexible y a actividades MEAL, cuando sea necesario.

▶ Evalúe la posibilidad *de contactar a colegas locales de CRS* para obtener aclaraciones o apoyo.