**Muestra de agenda de reunión ordinaria de gobernanza de proyecto**

***NOTA:*** *La presente agenda se ha preparado teniendo en cuenta una estructura de gobernanza de proyecto compleja. Los proyectos con estructuras de gobernanza pequeñas y flexibles también pueden aprovechar esta agenda, pero deberán adaptarla a sus necesidades. Tenga presente que el tiempo que toma completar esta agenda será mucho menos para proyectos y estructuras de gobernanza menos complejas.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Convocador de reunión:** | Gerente de Proyecto (PM)/ Alto gerente de CRS |
| **Participantes:** | Miembros de la estructura de gobernanza que se propone para el proyecto (es decir, individuos que pueden tomar decisiones relacionadas con el proyecto por parte de sus organizaciones) |
| **Estimado del Tiempo Total:** | ~5 – 6.5 horas para un proyecto complejo; un día completo con todo el contenido opcional.  1-2 horas para proyectos con pequeñas estructuras de gobernanza flexibles. |
|  |  |
| **Instrucciones para el Convocador:** | 1. Previo a la reunión, revise y **modifique esta muestra de agenda según sea necesario** para el tamaño de su grupo y la naturaleza de su estructura de gobernanza de proyecto. 2. Revise [CRS' Guidance on Designing and Delivering Effective Training Events](https://global.crs.org/worldwide/EMECA/Europe,%20Middle%20East%20and%20Central%20Asia%20Regional%20Strategy/A%20Culture%20of%20High%20Performance%20and%20Accountability/Guidance%20on%20Effective%20Training.pdf) buscando ideas para involucrar de manera efectiva a los participantes en toda la reunión. 3. Si prevé que habrá desafíos para finalizar la carta durante la reunión porque hay necesidad de que la revisen las organizaciones, puede resultar provechoso compartir de antemano la plantilla de la carta[[1]](#footnote-1) para que las organizaciones que serán parte de la estructura de gobernanza de proyecto se puedan familiarizar con la misma. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Asignación de tiempo sugerida** | **Tema** | **Notas/Comentarios** |
| **Presentación (~15 minutos)** | | |
| 15 min | Bienvenida | El CR podría ser el más indicado en esta instancia |
| Apreciación global de la estructura de gobernanza | Qué es la estructura de gobernanza, su importancia, los motivos por los que se ha invitado a formar parte a cada participante |
| Revisar la agenda de la reunión | Hacer las modificaciones necesarias |
| Revisar los productos previstos | Presentar el concepto de carta de proyecto |
| **Visión, principios y alcance del proyecto (~30 minutos)** | | |
| 30 min | Confirmar una visión común del proyecto | Usar técnicas para aprendizaje de adultos apropiadas para involucrar a los participantes en la revisión y afirmación de la visión del proyecto |
| Confirmar los principios rectores de la estructura de gobernanza e identificar cómo se aplicarán en el proyecto | Basarse en los CRS’ Partnership Principles y los Principios guía adicionales en el [Foro de Dirigentes: Términos de Referencia](http://www.ics.crs.org/es/asociacion-y-fortalecimiento-de-capacidades-foro-de-dirigentes-terminos-de-referencia) de CRS. Analizar ideas sobre cómo la estructura de gobernanza pondrá en acción estos principios en la gestión del proyecto específico (se deberá refinar más al finalizar la carta de proyecto) |
| Revisar los objetivos del proyecto, sus resultados intermedios y productos esperados | Se debe usar algún resumen del proyecto preparado para actores externos y aplicar técnicas de aprendizaje de adultos apropiadas para involucrar a los participantes en la revisión |
| Confirmar el compromiso y responsabilidad de las organizaciones en cuanto al proyecto | Pida que los miembros de la estructura de gobernanza confirmen su compromiso firmando la carta del proyecto cuando haya sido finalizada (ver más adelante) |
| **Roles y responsabilidades (~60 minutos)** | | |
| 15 min | Definir responsabilidades de la estructura de gobernanza incluyendo si se van a delegar algunas responsabilidades a un subconjunto de miembros o a un miembro en particular de la estructura de gobernanza | Tenga en cuenta la lista de la pág. 5 de [Foro de Dirigentes: Términos de Referencia](http://www.ics.crs.org/es/asociacion-y-fortalecimiento-de-capacidades-foro-de-dirigentes-terminos-de-referencia) de CRS, con énfasis en las siguientes responsabilidades:   * Revisar y obtener la firma para los objetivos intermedios del proyecto * Revisar y analizar los avances en función de los planes * Apoyar y asesorar al PM, incluyendo la toma de decisiones más allá de la tolerancia del PM * Apropiación del registro de riesgos del proyecto (muchos de los riesgos mayores podrían estar fuera de la capacidad de respuesta del PM) * Promover y asignar apoyo organizativo y recursos * Gestionar el cambio |
| 15 min | Definir roles /responsabilidades de cada miembro | * Determinar la Presidencia (o co-Presidencia) - responsable de aprobar la agenda desarrollada por el PM y de dirigir las reuniones * Determinar la Secretaría - responsable de programar reuniones; preparar borrador de agenda; tomar nota de actas y puntos de acción; preparar y distribuir informes; mantener expedientes. * Determinar otros roles especiales - Asistente de la Secretaría (de ser relevante), el rol del PM, etc. * Listado de otros participantes/miembros |
| 15 min | Establecer la periodicidad de las reuniones, su lugar /mecanismo (ej., virtual o presencial), y la agenda | * Establecer un calendario de reuniones - para organizar las reuniones de la estructura de gobernanza, tomar en cuenta las reuniones ordinarias de revisión del proyecto (consultar [Estándar 11, acción clave 3](http://compass.crs.org/es/implementation/standard11/keyaction3) en compass.crs.org/es). * **Al establecer la frecuencia de las reuniones, hay que tener presente las fechas de entregar productos al donante.** Para productos de entrega que necesitan aprobación de la estructura de gobernanza, asegúrese de que haya suficiente tiempo entre la fecha de entregar al donante y la presentación del borrador final para aprobación de la estructura de gobernanza. * Determinar el lugar de la reunión. * Considerar una agenda permanente (ver muestra de agenda que se proporciona bajo [Estándar 6, acción clave 5](http://compass.crs.org/es/startup/standard6/keyaction5)) que puede ser modificada antes de cada reunión, según sea necesario. * Acordar el número de días previo a la reunión que se han de hacer circular materiales para su revisión en la reunión (informes de estado e proyecto; registro de riesgos y registro de problemas actualizados; resumen de propuestas de cambios y decisiones por tomar; plan de trabajo del periodo entrante). * Decidir los procedimientos de escalado para casos en que aparezcan temas que requieran que la estructura de gobernanza tome decisiones fuera de las reuniones ordinarias. |
| 15 min | Definir cómo tomará decisiones y resolverá conflictos la estructura de gobernanza | Analizar y tomar acuerdos sobre lo siguiente:   * ¿Prevalecerá una democracia simple, dónde cada miembro tendrá por igual voz y voto? ¿Dará recomendaciones la estructura de gobernanza pero será la Presidencia la que tome la decisión final? ¿Tendrán más autoridad y poder decisorio ciertos miembros en todo asunto, o en temas específicos? * ¿Cómo se superará el impasse en el grupo, y cómo se desempatará la votación? * ¿Hay dónde recurrir para escalar temas fuera del grupo? ¿En cuáles casos y con quién? * ¿Existe un marco de tiempo en el que se deban tomar decisiones, especialmente en cuanto al cumplimiento con donantes y las fechas tope para productos que se deben entregar? * Considerar desarrollar una matriz RACI (encargado, responsable, consultado, informado) para formalizar y diferenciar los roles en la estructura de gobernanza |
| **Gestión de riesgos y toma de decisiones (~95-140 minutos)** | | |
| 15-60 min | Revisar los riesgos del proyecto | Revisar (o desarrollar) el Registro de riesgos del proyecto |
| 40 min | Determinar los niveles de tolerancia de lo siguiente: 1) riesgos y 2) desviaciones en alcance, tiempos, costos y calidad definidos en el proyecto  Determinar la autoridad decisoria del PM | * Revisar y aprobar las estrategias de mitigación de riesgo - aceptación, gestión, mitigación * Determinar el nivel aceptable de varianza en alcance, tiempos, costos y calidad   *NOTA: los anteriores definen las tolerancias[[2]](#footnote-2) dentro de las cuales puede tomar acción directa el PM sin consultar con la estructura de gobernanza (ej., una demora de hasta dos semanas en las actividades del proyecto)*   * Determinar la responsabilidad fiduciaria / umbrales de autorización financiera * Determinar qué decisiones puede tomar directamente el PM y cuáles las debe tomar la estructura de gobernanza (o llevarse a autoridades superiores) |
| 20 min | Determinar la autoridad decisoria de los demás miembros del equipo de proyecto | * Revisar el organigrama final del proyecto y las descripciones de personal clave con relación a la toma de decisiones |
| 20 min | Determinar el mecanismos de control de cambios | * Desarrollar un proceso para revisar y aprobar cambios en el alcance, presupuesto y la programación del proyecto * Definir umbrales para hacer cambios en el personal clave o rescindir el proyecto |
| **Protocolos de comunicación (~60 minutos)** | | |
| 30 min | Definir protocolos de comunicación externa | * Identificar las necesidades de comunicación /representación ante el exterior (donantes, gobierno, medios de comunicación, grupos de trabajo, visitas de campo, etc.) * Determinar quién se ha de comunicar con quién * Determinar *cómo* procede la comunicación (mensajes clave, informes, formatos, visitas, etc.) * Determinar *cuándo* procede la comunicación (calendarización) * Considerar su inclusión como anexo de la carta de proyecto |
| 30 min | Definir protocolos para la comunicación interna | * Determinar expectativas en la estructura de gobernanza en cuanto a programar de reuniones, establecer la agenda, redactar actas de la reunión, distribuir actas, mantener expedientes de actas, y los mecanismos de comunicación preferidos (correo electrónico, informes, aplicaciones para equipos, etc.) * Determinar cuáles contenidos se pueden compartir internamente entre las organizaciones socias, quienes deben recibir copia (cc), etc. |
| **MEAL de la estructura de gobernanza (~30 minutos)** | | |
| 30 min | Determinar marcas de referencia o indicadores de éxito de la estructura de gobernanza | * Basarse en los indicadores de gestión exitosa de estructuras de gobernanza que están en CRS [Foro de Dirigentes: Términos de Referencia](http://www.ics.crs.org/es/asociacion-y-fortalecimiento-de-capacidades-foro-de-dirigentes-terminos-de-referencia), p. 6 * Establecer una programación para llevar control del desempeño de la estructura de gobernanza |
| **Opciones (adaptado al contexto - hasta 90 minutos)** | | |
| 30 min | Determinar cómo se manejarán recursos compartidos | Si comparten locales con socios/miembros de estructura de gobernanza, analizar cómo gestionar espacios, insumos, recursos humanos y vehículos compartidos |
| 30 min | Establecer protocolos para gestionar el desempeño | Si se está asignando personal o formando equipos de implementación conjunta, hay que determinar cómo se llevará a cabo la gestión del desempeño entre organizaciones para garantizar la gestión de recursos humanos sea justa y rinda cuentas. |
| 30 min | Alinear políticas | Si se está asignando personal o formando equipos de implementación conjunta, hay que revisar políticas clave como transporte y vacaciones para identificar las diferencias entre las organizaciones y consensuar la aplicación de las políticas en el proyecto para garantizar que las prestaciones sean equitativas. |
| **Carta de Proyecto (~40 minutes)** | | |
| 30 min | Revisar borrador de la carta de proyecto | * A medida que progresa el grupo en la discusión de los puntos anteriores, la persona designada para tomar notas debe insertar los acuerdos en los espacios apropiados de la plantilla de la carta de proyecto. * Adjunte los principios guía acordados, resumen del proyecto, presupuesto, plan de trabajo, registro de riesgos y demás documentos relacionados con niveles de tolerancia y alcance de poder decisorio del PM. |
| 10 min | Firmar la carta de proyecto\* | Todos los miembros deberán firmar la carta de proyecto. Una copia firmada de la carta de proyecto debe quedar en archivo con cada miembro y CRS la debe subir a Gateway.  ***\*****Consultar las instrucciones para el convocador, #3. Tenga presente, sin embargo, que los miembros de la estructura de gobernanza deben ser individuos que puedan tomar decisiones para sus organizaciones, incluyendo poner su firma en la carta.* |

1. Para proyectos de CRS Overseas Operations, una carta de proyecto es un documento que formaliza la estructura de gobernanza del proyecto incluyendo roles, responsabilidades y normas de la estructura de gobernanza, y establece las tolerancias del proyecto y la autoridad decisoria. [↑](#footnote-ref-1)
2. Las tolerancias del proyecto establecen parámetros claros dentro de los cuales el gerente de proyecto (PM) puede tomar acción de forma autónoma—y clarifican en qué situaciones el PM debe buscar aprobación. Las tolerancias del proyecto describen los rangos de variación aprobados en los que está autorizado el PM para supervisar sin buscar respaldo de miembros de la estructura de gobernanza del proyecto. Las tolerancias tienen que ver con asuntos como presupuesto y cronograma del proyecto, alcance y calidad del proyecto. Por ejemplo, la tolerancia del proyecto podría describir en qué porcentaje se puede gastar más o menos en un proyecto, o partidas de un proyecto, sin la aprobación de los miembros de la estructura de gobernanza del proyecto; o el número aceptable de días que se puede retrasar la programación de implementación antes de que se necesite la aprobación de la estructura de gobernanza del proyecto. [↑](#footnote-ref-2)