

**Referencia rápida: Reuniones de Revisión y Planificación Trimestrales y Anuales del Proyecto**

|  |
| --- |
| **INDICACIONES**  El presente documento de referencia rápida es una herramienta para que gerente de proyecto (PM) o director de proyecto (CoP) aproveche al máximo las reuniones de revisión y planificación del equipo de proyecto. Estas reuniones son una inversión importante de un recurso crítico del proyecto: el tiempo del personal. Con demasiada frecuencia, no obstante, en las reuniones no se generan los análisis y las decisiones que requiere la gestión de proyecto efectiva, a menudo como resultado de la planificación deficiente. Este documento, al usarse con la guía de Compass para el [Estándar 11, acción clave 4](https://compass.crs.org/es/implementation/standard11/keyaction4), el plan de aprendizaje del proyecto y el [Procedimiento para MEAL 2.4 de CRS](https://crsorg.sharepoint.com/sites/Monitoring-Evaluation-Accountability-and-Learning/SitePages/Policy2_Monitoring.aspx), le ayudarán a los PM/CoP con lo siguiente:   * La preparación para que sean efectivas las reuniones transdisciplinarias trimestrales y anuales del personal de proyecto de CRS y socios, incluyendo compilar los datos y materiales apropiados, y la planificación concienzuda de la agenda para maximizar la implicación de los participantes. * Procurar que en la reunión se aborden los temas e información clave que permitirán que el equipo pueda tomar decisiones oportunas e informadas e identificar las acciones de seguimiento apropiadas.   **Revise este documento cuando inicie la planificación para estar seguro de lo que hay que preparar y así programar suficiente tiempo para dicha preparación.** Tenga presente que usar la técnica del "[telescopio](http://compass.crs.org/es/introduction/about-compass#telescop)" es clave: todas las reuniones deben cubrir los temas de la lista, pero el tiempo programado para cada tema varía por proyecto. Adáptelos según su propio criterio.  ***Nota****: el documento incluye hipervínculos a estándares y acciones clave relevantes de los Estándares de gestión de proyectos de CRS, citados con abreviatura (p. ej., Estándar 11, acción clave 3 = E11AC3).* |

**Lista de preparación: Reuniones de revisión y planificación trimestrales y anuales del proyecto**

* **Comenzar a planificar la reunión con al menos un mes de antelación** a la fecha de la reunión, revisando la guía "Antes de la reunión" del [Estándar 11, acción clave 4](https://compass.crs.org/es/implementation/standard11/keyaction4) (E11AC4) en Compass. **Reserve tiempo adicional para prepararse para la primera reunión trimestral del proyecto y para cada reunión anual de revisión y planificación** (las reuniones anuales incluyen participantes adicionales y cubren más temas).
* Siguiendo el paso 2 de la guía [E11AC4](https://compass.crs.org/es/implementation/standard11/keyaction4) "Antes de la reunión", reúnase con el personal de MEAL del proyecto para revisar las necesidades de información de la reunión (IPTT actualizada, visualizaciones de datos, plan plan de aprendizaje del proyecto, etc.) e identificar los puntos clave y los problemas para interpretación durante la reunión; verificar el estado de estas actividades al menos dos semanas antes de la reunión.
* Adaptar la lista de puntos de discusión a continuación para incorporar otros puntos relevantes.
* Dependiendo de dónde se realice la reunión, su duración, número de participantes y las reuniones complementarias programadas (por ejemplo, un evento de aprendizaje/reflexión del proyecto), contactar a los miembros del equipo del proyecto responsables de la logística de la reunión para ultimar todos los preparativos (transporte, alojamiento, alimentación, organización de la sala de reuniones, equipo y materiales, etc.). **Hay que programar días adicionales para la reunión anual, ya que se hará un nivel más profundo de reflexión y análisis y se desarrollará el plan de implementación detallado del año siguiente.**

**Puntos de discusión: reuniones de revisión y planificación de proyecto trimestrales**

**Plan de Implementación Detallado (PID)**

* **Revisar actividades realizadas comparadas con el PID trimestral del proyecto**; tratar el tema de las actividades no completadas y las razones; también hablar de las razones por las que realizaron actividades no planificadas.

**Datos y tendencias de MEAL del proyecto**

* **Reflexión sobre los datos de monitoreo del proyecto**, incluyendo datos cuantitativos y cualitativos y datos sobre la satisfacción de los beneficiarios con el apoyo que da el proyecto. Usar preguntas de repaso del plan de aprendizaje del proyecto y reflexionar sobre los puntos y temas clave identificados durante la preparación de la reunión para una interpretación más profunda del equipo del proyecto, y observaciones y notas de campo del personal (consultar [E11AC3](https://compass.crs.org/es/implementation/standard11/keyaction3)).
* **Revisar la retroalimentación comunitaria** de los beneficiarios y no beneficiarios para detectar tendencias en la retroalimentación y verificar la tasa de respuesta del proyecto a la retroalimentación.
* **Revisar avances en relación con indicadores del proyecto** y analizar áreas de rendimiento superior o inferior, comparado con los planes y las metas. Se debe incluir la revisión de logro con respecto a los indicadores relacionados con capacidad y otros aspectos de la sostenibilidad y plan de salida del proyecto.
* **Analizar los datos del proyecto para identificar cambios no intencionales y verificar si los supuestos críticos siguen vigentes.** (*Nota: Los supuestos críticos no válidos probablemente sean riesgos o problemas para el proyecto y deben analizarse consecuentemente - véase "Entorno operativo, riesgos y problemas del proyecto" más adelante*). Consultar el plan de aprendizaje del proyecto para orientar esta reflexión y actualizar las preguntas de repaso para la siguiente reunión conforme a la necesidad, para responder a las necesidades nuevas y emergentes.

**Retroalimentación técnica del proyecto**

* Repasar y examinar **hallazgos y recomendaciones de las visitas** que hayan realizado **asesores técnicos** de la región o global **y/o** **consultores** durante el trimestre.
* **Revisar asuntos pendientes** de anteriores visitas de soporte técnico/revisión, incluyendo visitas del personal técnico del donante.

**Gestión financiera del proyecto**

* **Revisar el gasto del proyecto** a la luz de la revisión del PID y el logro de los objetivos de indicadores (ver [E13AC2](https://compass.crs.org/es/implementation/standard13/keyaction2) - puede que la revisión financiera detallada del proyecto se haya hecho anteriormente en una reunión de revisión del informe de comparación de presupuesto; llevar el resumen de dicha revisión y cualquier información actualizada a la reunión trimestral).

**Gestión de recursos humanos del proyecto**

* **Revisar los asuntos referentes a los recursos humanos del proyecto** (vacantes actuales, transiciones o vacíos de personal pendientes, necesidades de personal adicional - consultar [E14AC4](https://compass.crs.org/es/implementation/standard14/keyaction4)) y las acciones necesarias.

**Gestión de cadenas de suministro del proyecto, incluyendo compras**

* **Revisar el plan de compras del proyecto** y el estatus,y **otros planes y actividades de gestión de cadena de suministro** (consultar [E12AC1](https://compass.crs.org/es/implementation/standard12/keyaction1)).

**Entorno operativo del proyecto, riesgos y problemas**

* **Revisar el entorno operativo del proyecto**, identificar cambios ocurridos o previstos y analizar cómo se podrían ver afectados el avance y los resultados del proyecto.
* **Revisar el registro de riesgos y registro de problemas del proyecto** (consultar [E11AC2](https://compass.crs.org/es/implementation/standard11/keyaction2)), conversar sobre actualizaciones que requieran las evaluaciones de riesgo, y revisar, instaurar y/o actualizar estrategias de gestión de riesgos y solución de problemas.
* **Identificar riesgos de proyecto y/o asuntos que se deba conversar más** con los directivos superiores de CRS, la estructura de gobernanza de proyecto, y el personal de IDEA que trabaja con donantes, según proceda (consultar [E15AC2](https://compass.crs.org/es/implementation/standard15/keyaction2)).
* **Actualizar el registro de riesgos y registro de problemas del proyecto** (o documentar las actualizaciones que se harán finalizada la reunión) con base en las conversaciones antes mencionadas.

**Acercamiento con donantes y rendición de cuentas**

* **Revisar las acciones para el acercamiento con donantes** (para fortalecer la relación y posicionamiento con donantes actuales y potenciales), incluyendo revisar el plan de acercamiento con donantes del proyecto (consultar [E10AC4](http://compass.crs.org/es/startup/standard10/keyaction4)).
* Identificar **logros o aprendizajes clave del proyecto** **para destacar** con el donante de proyecto u otros donantes, en los próximos informes u otros métodos de interlocución (consultar [E11](https://compass.crs.org/es/implementation/standard11/keyaction1)AC1).
* Únicamente para proyectos con fondos externos: **revisar** toda la **retroalimentación del donante** sobre informes presentados desde la última reunión trimestral, junto con **la información necesaria para el próximo informe.**
* Únicamente para proyectos con fondos externos: conversar los **cambios en reglamentos o requerimientos de los donantes.**

**Planificar para el siguiente trimestre, incluyendo actualizar el PID y presupuesto**

* **Revisar todas las acciones de seguimiento de la reunión anterior que no hayan sido incorporadas al PID;** hablar del progreso y los desafíos para completar dichas acciones.
* **Conversar sobre actividades programadas para el siguiente trimestre que sean nuevas o se salgan de la rutina** (p. ej., inicio de nueva estrategia o actividades, prueba piloto, actividades del proyecto que están por iniciar en una nueva zona geográfica, evaluaciones o revisiones formales, visitas al proyecto, etc.), y toda asistencia técnica o necesidades especiales asociadas con dichas actividades.
* **Actualizar los siguientes documentos** (o identificar las actualizaciones que deberá hacer después de la reunión el PM/CoP o un miembro del equipo acordado):
  + **PID Trimestral,** incluyendo asistencia técnica, actividades de MEAL y gestión de riesgos y problemas (consultar la guía sobre el desarrollo del PID en [E7AC3](http://compass.crs.org/es/startup/standard7/keyaction3)).
  + **Planes de gestión de cadenas de suministro del proyecto**, incluyendo planes de compras (consultar los detalles en [E12AC1](https://compass.crs.org/es/implementation/standard12/keyaction1)).
  + **Plan de acercamiento con donantes del proyecto** (consultar [E10AC4](http://compass.crs.org/es/startup/standard10/keyaction4)).
* **Documentar las actualizaciones que necesita la previsión de caja del proyecto** basado en el PID actualizado, incluyendo apoyar a los socios para que hagan previsión de caja para el próximo periodo (consultar [E13AC1](https://compass.crs.org/es/implementation/standard13/keyaction1)).
* **Identificar todos los cambios que se proponen al PID o al presupuesto, que requieran de más conversación y/o la aprobación de la estructura de gobernanza de proyecto y/o el donante** (consultar con altos niveles gerenciales del programa de país, la estructura de gobernanza de proyecto, y el personal de IDEA según proceda después de la reunión - consultar [E15AC2](https://compass.crs.org/es/implementation/standard15/keyaction2)).
* **Documentar todos los demás puntos que necesitan seguimiento que no es apropiado poner en el PID del proyecto.**

**Puntos de discusión: reuniones de revisión y planificación del proyecto anuales**[[1]](#footnote-1)

**PID del proyecto**

* **Revisar actividades realizadas comparadas con el PID trimestral**; tratar las actividades no completadas y las razones, también hablar de las razones por las que se realizaron actividades no planificadas.
* **Analizar el avance general del proyecto comparado con el PID anual**, incluyendo un análisis global de los retos en la gestión de la programación y actividades ocurridas versus previstas.

**MEAL del proyecto - datos, tendencias y revisión anual del sistema MEAL**

* **Hacer una reflexión sobre los datos de monitoreo del proyecto**, en particular las tendencias a través del tiempo, satisfacción de beneficiarios y puntos y problemas clave que fueron identificados durante la preparación de la reunión, para que el equipo del proyecto haga una interpretación más amplia. Usar las preguntas en el plan de aprendizaje del proyecto para orientar la reflexión.
* **Revisar e interpretar la retroalimentación comunitaria y respuestas del proyecto** para identificar problemas de fondo y garantizar que el proyecto responda a la retroalimentación recibida. Hablar sobre cualquier información que indique el nivel de acceso a los mecanismos de retroalimentación que tengan de todos los miembros de la comunidad.
* **Revisar avances con relación a líneas de base y metas del proyecto, en especial indicadores de resultados intermedios y a nivel de objetivo estratégico**, y analizar áreas de rendimiento superior o inferior.
* **Analizar los datos del proyecto para identificar cambios no intencionales y verificar si los supuestos críticos siguen vigentes**. (*Nota: Los supuestos críticos no válidos pueden ser riesgos o problemas para el proyecto y deben analizarse consecuentemente - consultar "Entorno operativo, riesgos y problemas del proyecto" más adelante*). Usar las preguntas de repaso del plan de aprendizaje del proyecto para hacer una reflexión sobre estos datos; actualizar estas preguntas para indicar áreas para más investigación, según sea necesario.
* **Reflexionar sobre los aprendizajes del proyecto,** tanto actividades formales (consultar [E11AC1](http://compass.crs.org/es/implementation/standard11/keyaction1)) como también incluir aprendizajes desprendidos de **los esfuerzos del proyecto por abordar retos de implementación relacionados con programación y operaciones**, que se identificaron durante la revisión trimestral y reuniones de revisión y planificación.
* Para proyectos de 24 meses o más: **Revisar los resultados de las evaluaciones de calidad de datos anuales** (consultar [Procedimientos para MEAL 2.4](https://global.crs.org/communities/ME/MEAL/SitePages/monitoring.aspx)).
* **Revisar el sistema general de MEAL del proyecto** para velar que genere información útil para la toma de decisiones de manera oportuna; e **identificar los ajustes necesarios** (ver herramientas de EMECA—[EMECA’s tools for MEAL system review](https://crsorg.sharepoint.com/:f:/r/sites/PMImprovement/Compass%20Content%20for%20CRS%20only/EMECA%20MEAL%20System%20Review%20Tools?csf=1&web=1&e=Qx4R8I)—para la revisión del sistema MEAL). Considerar otras áreas para sondear más en datos de MEAL basado en el aprendizaje del proyecto hasta la fecha.

**Planes de acercamiento con actores, sostenibilidad y salida**

* **Identificar ajustes** de los esfuerzos del proyecto que se requiere **para involucrar a actores clave del proyecto.**
* **Revisar el avance en los planes de sostenibilidad y salida** e identificar mejoras que se requiere hacer (incluyendo acciones para su integración al PID anual), teniendo presente la información disponible sobre avance del proyecto hacia cambios a nivel de RI y OE.

**Retroalimentación técnica del proyecto**

* Repasar y examinar **hallazgos y recomendaciones que hayan quedado pendientes** de las visitas de **asesores técnicos** de la región o global **y/o consultores** durante el trimestre.
* **Revisar las observaciones y recomendaciones** de las visitas de apoyo/revisión para detectar tendencias.

**Gestión financiera del proyecto**

* **Revisar el gasto total del proyecto** a la luz de la revisión del PID y de los avances en los indicadores de logro, **concentrándose en el análisis anual y del inicio hasta la fecha** (ver [E13AC2](http://compass.crs.org/es/implementation/standard13/keyaction2) - puede que la revisión financiera detallada del proyecto se haya realizado anteriormente en una reunión de revisión del informe de comparación de presupuesto; llevar el resumen de dicha revisión y cualquier información actualizada a la reunión anual).

**Gestión de recursos humanos del proyecto**

* **Revisar los asuntos referentes a los recursos humanos del proyecto** (vacantes actuales, transiciones o vacíos de personal previstos para el año siguiente, necesidades de personal adicional - consultar [E14AC4](https://compass.crs.org/es/implementation/standard14/keyaction4)) y las acciones necesarias.

**Gestión de cadenas de suministro del proyecto, incluyendo compras**

* **Revisar el plan de compras del proyecto** y el estatus, y **otros planes y actividades de gestión de cadena de suministro** y nuevas consideraciones para el año entrante (consultar [E12AC1](https://compass.crs.org/es/implementation/standard12/keyaction1)).

**Temas relacionados con acercamiento con donantes y cumplimiento.**

* **Reflexionar sobre los éxitos y vacíos en el acercamiento con donantes durante el año del proyecto**, e identificar oportunidades para aprovechar éxitos o aprendizajes clave para el acercamiento con donantes el año siguiente.
* Únicamente para proyectos con fondos externos: **revisar toda la retroalimentación del donante** sobre informes presentados desde la última reunión trimestral, y hablar de las tendencias generales en la retroalimentación del donante (informes, visitas, reuniones) durante el año.

**Entorno operativo del proyecto, riesgos y problemas**

* **Revisar el entorno operativo del proyecto**, identificar cambios ocurridos o previstos y analizar cómo se podrían ver afectados el avance y los resultados del proyecto.
* Únicamente para proyectos con fondos externos: **hablar en términos globales de los problemas o riesgos de cumplimiento con donantes**, teniendo presente las tendencias del donante y del proyecto.
* **Revisar el registro de riesgos y registro de problemas del proyecto** (consultar [E11A](https://compass.crs.org/es/implementation/standard11/keyaction2)C2), conversar sobre actualizaciones que requieran las evaluaciones de riesgo, y revisar, instaurar y/o actualizar estrategias de gestión de riesgos y solución de problemas.
* **Analizar la efectividad de la gestión de riesgo y problemas y las estrategias de resolución** durante el año.

**Colaboración del equipo de proyecto, aprendizaje transversal y fortalecimiento de capacidades de socios**

* **Revisar la calidad de la colaboración y el aprendizaje transversal del equipo de proyecto (CRS y socio)** e identificar acciones para fortalecerlos.
* **Revisar los avances en el plan del proyecto para el fortalecimiento de capacidades del personal de CRS y del socio** (consultar [E6AC4](http://compass.crs.org/es/startup/standard6/keyaction4)) y analizar la calidad de fortalecimiento de capacidades brindada.
* **Identificar necesidades adicionales de fortalecimiento de capacidades que tengan CRS y socios**, y las posibles opciones para responder a estas necesidades (teniendo en cuenta los límites de recursos del proyecto).

**Planificación del siguiente trimestre y anual**

* **Discutir las actividades nuevas o no-rutinarias programadas para el año siguiente y la ayuda técnica o necesidades especiales del mismo**, con un enfoque en dichas actividades planificadas para el siguiente trimestre.
* **Desarrollar el plan de implementación detallado del siguiente año**, incluyendo MEAL y actividades de gestión de riesgo y problemas (consultar la guía detallada sobre desarrollo de PID en [E7AC3](http://compass.crs.org/es/startup/standard7/keyaction3)).
* **Documentar las actualizaciones que necesita la previsión de caja del** proyecto basado en el PID, incluyendo apoyar a los socios para que hagan previsión de caja para el próximo periodo (consultar [E13AC1](http://compass.crs.org/es/implementation/standard13/keyaction1)).
* **Actualizar los planes de gestión de cadenas de suministro del proyecto**, incluyendo planes de compras del siguiente año.
* **Actualizar el plan de acercamiento con donantes de proyecto para el siguiente año del** proyecto (p. ej., refinar los mensajes clave o los objetivos para fortalecimiento de la relación con donantes, identificar a nuevos donantes para hacer proyección del proyecto, etc.).
* **Identificar problemas o cambios propuestos para los que se podría necesitar aprobación del donante o consulta con el mismo** (para mayor discusión con personal de IDEA, según proceda - consultar [E15AC2](http://compass.crs.org/es/implementation/standard15/keyaction2)).
* **Documentar todos los demás puntos que necesitan seguimiento que no es apropiado poner en el PID del proyecto.**

1. Además del personal de programas y operaciones del equipo de proyecto de CRS y del socio que son los que típicamente participan en las reuniones de revisión trimestrales, en la reunión de revisión anual se debe incluir a miembros de la estructura de gobernanza de proyecto (consultar Estándar 6, acción clave 5), a directivos superiores de CRS y del socio, y a personal adicional de MEAL del programa de país. [↑](#footnote-ref-1)