

TÉRMINOS DE REFERENCIA

DIRECTRICE

CONCEPTOS BÁSICOS DEL FORO DE DIRIGENTES:

¿QUÉ ES?

Un foro de dirigentes es un proceso de convocatoria por el cual los dirigentes de dos o más organizaciones socias se reúnen periódicamente con el objetivo de garantizar una colaboración sólida y eficaz para determinado proyecto conjunto (como la puesta en marcha de un programa complejo). Los términos de referencia correspondientes son un documento que sirve como guía para el foro.

¿POR QUÉ SE USA?

- Un foro de dirigentes puede resultar muy útil cuando los socios están trabajando juntos en un proyecto complejo o de envergadura, dado que:
- Promueve y estructura el diálogo de asociación para fomentar la calidad y hacer un seguimiento de ella;
- Crea un consenso para una visión y un plan comunes;
- Asegura la supervisión conjunta;
- Gestiona los cambios, incluidos los cambios organizacionales con las organizaciones socias;
- Garantiza la comunicación periódica entre el personal, los socios y las partes interesadas.

¿CUÁNDO SE USA?

La mayoría de las veces se recurre a un foro de dirigentes cuando se trata de proyectos importantes, complejos o de envergadura susceptibles de tener un gran impacto en las organizaciones participantes y en los que el compromiso y la coordinación entre los dirigentes es un aspecto esencial para asegurar el éxito. Por ejemplo, en los casos en que la dirección de la gestión de programas pasa de un organismo a otro, se ha observado que el establecimiento de un foro de dirigentes en las etapas tempranas del ciclo de vida del programa ha contribuido a mejorar considerablemente el éxito de la transición y del programa.

¿CON QUIÉN SE UTILIZA?

Los dirigentes de dos o más organizaciones socias utilizan el foro de dirigentes como una convocatoria entre pares para lograr un resultado de interés mutuo.

¿CÓMO COMIENZA A UTILIZARSE?

Una vez que el equipo de gestión de un proyecto determina que podría ser útil contar con un mecanismo para que los dirigentes supervisen una iniciativa conjunta, como un proyecto complejo que implica la participación de múltiples socios, se puede crear un foro de dirigentes para apoyar a los socios y al proyecto. Es importante que el objetivo, los miembros y otros aspectos del foro de dirigentes figuren en un documento de términos de referencia, a fin de garantizar que todos los miembros de dicho foro compartan una comprensión mutua de los principales aspectos.

El contenido de las directrices y la plantilla se nutre de las prácticas óptimas de CRS y de fuentes externas fidedignas. Dicho esto, se recomienda efectuar modificaciones o agregados a la plantilla para que recoja mejor el entendimiento mutuo entre los socios.

ORIENTACIÓN ADICIONAL SOBRE COMPONENTES ESPECÍFICOS DE LA PLANTILLA DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA

Nota de formato: Para facilitar la edición, el subrayado en verde azulado y la palabra “insertar” indican que es necesario introducir información específica del foro de dirigentes.

Principios rectores: La plantilla contiene propuestas de principios que podrían resultar útiles y pueden utilizarse como se presentan, o adaptarse según las preferencias de los socios. Los primeros cinco principios se basan en los Principios de Asociación de CRS (disponibles en el sitio virtual del Instituto de CRS para el Fortalecimiento de las Capacidades, www.ics.crs.org) y los cuatro restantes se propusieron específicamente para el foro de dirigentes. Lo más importante es que los socios elaboren principios con los que estén de acuerdo y que consideren útiles para orientar la manera en que trabajarán juntos.

Nota especial sobre el principio de solución de controversias: Es frecuente que los socios experimenten situaciones de conflicto cuando participan en iniciativas conjuntas, aun cuando tienen las mejores intenciones; y un acuerdo permanente de que los socios «tienen la voluntad de trabajar juntos de manera amistosa para resolver problemas y prevenir el tipo de escalada que podría poner en riesgo el éxito del proyecto» es a menudo más fácil de decir que de hacer. Si los socios no logran resolver la controversia por sí mismos deberían llegar a un acuerdo para solicitar ayuda externa. Los programas de país de CRS pueden contactar a la Unidad de Fortalecimiento de Capacidades para más orientación: ics@crs.org.

Responsabilidades: La plantilla también incluye propuestas sobre responsabilidades que, al igual que los principios, pueden utilizarse como se presentan o adaptarse según las preferencias de los socios. Es importante que los miembros piensen en las responsabilidades del foro de dirigentes de manera estratégica. Le compete plenamente a los miembros considerar qué tareas debería manejar el foro de dirigentes, quién tendría que manejarlas y cómo. Por ejemplo, si hay iniciativas conjuntas de carácter técnico, los miembros del foro de dirigentes deberían considerar especialmente la creación de grupos de trabajo técnicos específicos que el foro de dirigentes pueda supervisar.

Esta sección contiene referencias a una serie de directrices y herramientas pertinentes, como las guías de Reflexiones de la asociación, la Partnership Scorecard (Tarjeta de puntuación para las asociaciones) y el Protocolo para las relaciones de cooperación solidaria con la Iglesia. Estas herramientas están disponibles en el sitio virtual del Instituto de CRS para el Fortalecimiento de las Capacidades, www.ics.crs.org, y se encuentran de la siguiente manera:

- **Reflexiones de la asociación:** Estos documentos son guías para facilitadores que abarcan un proceso de reflexión de dos y cuatro días y figuran en la sección relativa al fortalecimiento de asociaciones, subtema «Mantener asociaciones sólidas» (*Maintaining strong partnerships*);
- **Partnership scorecard (Tarjeta de puntuación para las asociaciones):** Este sitio virtual incluye directrices sobre la metodología de la tarjeta de puntuación y figura en la sección relativa al fortalecimiento de asociaciones, subtema «Mantener asociaciones sólidas» (*Maintaining strong partnerships*);
- **Protocolo para las relaciones de cooperación solidaria con la Iglesia:** Este documento incluye directrices importantes sobre cómo entablar y mantener una relación sólida con la Iglesia en el país y figura en la sección relativa al fortalecimiento de asociaciones, subtema «Elementos esenciales para asociaciones sólidas» (*Essentials for strong partnerships*).

Funciones y composición: Contar con los miembros adecuados es crítico para el éxito del foro de dirigentes. Cabe señalar que la presidencia de este foro es rotativa y los presidentes han de ser personas que detenten cargos de autoridad en los organismos miembros. En muchos casos, sería más eficaz si los directores de los organismos ocuparan los puestos de presidente, pero hay personas en otros puestos clave que pueden ser tanto o más eficaces, dependiendo de la situación y las circunstancias. Asimismo, todos los miembros deberían involucrarse en el foro de dirigentes, participar activamente en sus iniciativas y operaciones y ser capaces de contribuir a la labor de toma de decisiones y otros trabajos importantes del foro.

Indicadores de desempeño: Al igual que en las secciones correspondientes a los principios y las responsabilidades, los indicadores que figuran en la plantilla son propuestas, que pueden y deberían modificarse según corresponda.

Hitos: Dado que los hitos son específicos de cada contexto, en esta plantilla no se brindan sugerencias respecto de ellos. Esta sección tiene por objeto permitir a los miembros que determinen y documenten logros específicos previstos para el foro de dirigentes, que puedan establecerse con plazos y ser objeto de seguimiento.

PLANTILLA

INTRODUCCIÓN

<Insertar nombres de los organismos> participan conjuntamente en <insertar el nombre del proyecto o de otro emprendimiento conjunto >. Los miembros del organismo han decidido crear un Foro de Dirigentes y se han elaborado los siguientes Términos de Referencia para orientar a dicho Foro de Dirigentes.

OBJETIVO

El Foro de Dirigentes se crea para garantizar la mayor coordinación posible entre los dirigentes. El Foro de Dirigentes supervisará la creación, la puesta en marcha y el seguimiento de mecanismos adecuados para asegurar la constante calidad del proyecto. El Foro de Dirigentes tiene la responsabilidad de supervisar y promover una asociación más profunda entre los organismos miembros.

PRINCIPIOS RECTORES:

La labor del Foro de Dirigentes está regida por ciertos principios clave, creados para asegurar una comprensión común respecto de la manera como los socios trabajarán juntos;

1. **Visión compartida:** Los socios reconocen que tienen una visión compartida para el éxito, que se basa tanto en la consecución de los objetivos como en la distribución de las funciones directivas;
2. **Reciprocidad:** Los socios reconocen que cada uno de ellos aporta al Foro de Dirigentes sus habilidades, recursos, conocimientos y capacidades;
3. **Transparencia:** Los socios se comprometen a intercambiar abiertamente información, experiencias, conocimientos y pericia, así como ideas, propuestas e inquietudes;
4. **Respeto:** Los socios respetan sus diferencias y se comprometen a escucharse entre sí y a aprender del otro;
5. **Fortalecimiento de capacidades:** Los socios deciden trabajar juntos para detectar y abordar las necesidades en materia de fortalecimiento de capacidades que sean pertinentes para lograr el éxito del emprendimiento;
6. **Cultura de aprendizaje:** Los socios se comprometen a promover una cultura de aprendizaje, que incluya la aceptación de los errores para aprender de ellos y evitar su repetición, así como la constante incorporación de las lecciones aprendidas y las prácticas óptimas;
7. **Funciones directivas compartidas:** Los socios se comprometen a compartir ciertas responsabilidades relativas a las funciones directivas (como la representación ante los donantes, la toma de decisiones claves, etc.), para asegurar la mayor colaboración posible entre sí;
8. **Asociación:** Los socios se comprometen a lograr una asociación sólida, eficiente, productiva y a largo plazo;

- 9. Solución de controversias:** Los socios tienen la voluntad de trabajar juntos de manera amistosa para resolver problemas y prevenir el tipo de escalada que podría poner en riesgo el éxito del proyecto.

RESPONSABILIDADES

El Foro de Dirigentes implica asignar diversas responsabilidades a efectos de asegurar una puesta en marcha eficaz:

- Determinar las tareas y asignarlas, incluida la elaboración y el seguimiento de indicadores e hitos, la finalización de los informes conexos, etc.;
- Crear grupos técnicos u otros grupos de trabajo, según se requiera, para ejecutar tareas importantes; Analizar y aprobar los planes, indicadores, hitos, informes, etc., del Foro de Dirigentes;
- Analizar los avances en comparación con lo planificado y discutir sobre ello en reuniones periódicas, y celebrar reuniones ad hoc adicionales según se requiera;
- Hacer un seguimiento periódico del buen funcionamiento de la asociación, sirviéndose de herramientas como la *Partnership Scorecard* (Tarjeta de puntuación para las asociaciones), las Reflexiones de la Asociación y otras análogas, y trabajar juntos en la adopción de medidas correctivas, según se requiera;
- Velar por la comprensión y el cumplimiento de las funciones y las responsabilidades esbozadas en estos Términos de Referencia;
- Facilitar o tomar decisiones y compromisos con relación a las iniciativas del Foro de Dirigentes;
- Comunicar los objetivos, los planes, los avances, los beneficios y las repercusiones de los proyectos a los colegas que no forman parte del Foro de Dirigentes;
- Lograr un consenso en los organismos miembros en lo que respecta a las iniciativas del Foro de Dirigentes;
- Facilitar la atenuación de los riesgos y la resolución de los problemas;
- Gestionar los cambios, incluidos los cambios organizacionales, concentrándose especialmente en prestar asistencia al personal para que se adapte a ellos en el entorno laboral.

FUNCIONES Y COMPOSICIÓN:

- **Presidencia:** Hay dos copresidentes (uno por cada socio), responsables de aprobar el programa y de celebrar las reuniones. La presidencia rota entre los organismos cada **<insertar «mes» o «trimestre», según las preferencias>**. Los/las copresidentes son: **<Insertar los nombres/títulos/organismos de cada copresidente >**.
- **Secretaría:** Hay un(a) secretario(a), responsable de programar las reuniones, elaborar los programas (a través de un proceso de consulta), registrar las actas de las reuniones y las medidas adoptadas, elaborar y distribuir los informes, hacer un seguimiento de los indicadores e hitos, finalizar y distribuir los planes de acción, y llevar un archivo de los documentos del Foro de Dirigentes (incluidas la agenda de las reuniones, las actas, los informes, los planes de acción y otras comunicaciones). El(la) secretario(a) es: **<Insertar el nombre/título/organismo del(de la) secretario(a)>**.
- **Secretaría adjunta (opcional):** Hay un(a) secretario(a) adjunto(a), responsable de prestar asistencia al(a la) secretario(a) y de reemplazarlo(a) cuando está ausente. El(la) secretario(a) adjunto(a) es: **<Insertar el nombre/título/organismo del(de la) secretario(a)>**.

- **Miembros:** Hay <insertar el número de miembros>, miembros, divididos en partes iguales entre los organismos, nombrados por los directores de los organismos. Los miembros son responsables de participar plenamente en las reuniones del Foro de Dirigentes brindando sus opiniones (tanto positivas como negativas), ejerciendo las tareas asignadas por los presidentes y defendiendo el Foro de Dirigentes en sus respectivas Organizaciones. Estos miembros han sido elegidos como tales porque ejercen funciones clave en sus respectivos organismos. La lista de miembros es la siguiente:<Inserte la lista completa de los miembros por socio, así como sus nombres y títulos>.

PROGRAMA DE REUNIONES

Habida cuenta de que las reuniones ordinarias son fundamentales para lograr una colaboración sólida y respetuosa, el Foro de Dirigentes se reunirá al menos <insertar frecuencia>. Cualquiera de los copresidentes puede y debería convocar a reuniones ad hoc en cualquier momento, si lo considera pertinente.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Se hará un seguimiento de los siguientes indicadores de desempeño para asegurar la eficacia y una gestión adecuada del Foro de Dirigentes, así como la identificación de retos o de problemas que han de resolverse:

- Cantidad de reuniones ordinarias del Foro de Dirigentes celebradas;
- Cantidad de reuniones ad hoc del Foro de Dirigentes celebradas;
- Cantidad de reuniones del Foro de Dirigentes presididas por cada copresidente;
- Cantidad de reuniones con los donantes a las que asistieron directores de los organismos miembro;
- Porcentaje de funcionarios pertinentes que demuestran comprender medianamente o completamente el objetivo del Foro de Dirigentes;
- Porcentaje de funcionarios pertinentes que califican la comunicación entre los miembros del Foro de Dirigentes como media o sólida;
- Porcentaje de funcionarios pertinentes que expresan un nivel de satisfacción medio o alto con respecto al grado de distribución de la responsabilidad entre los miembros del Foro de Dirigentes;
- Porcentaje de hitos (véase la sección siguiente) alcanzados en un plazo de dos semanas;

** Los indicadores alternativos o adicionales han de crearse de conformidad con las prioridades del Foro de Dirigentes.*

HITOS

Los hitos se establecen cuando proceda, para contribuir al seguimiento del avance en comparación con los objetivos establecidos por y para el Foro de Dirigentes. Este Foro ha decidido establecer los siguientes hitos:

- <Insertar hitos>

