ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Preparación para el examen PMD Pro (Project DPro Foundation)

Material del curso · Día 2 : Fase 1: identificación y definición del proyecto

Preparación independiente y gratuita para el examen Project DPro Foundation (PMD Pro): 8 días de 6 horas para dominar las cinco fases del proyecto (identificación y definición, puesta en marcha, planificación, implementación, cierre), el marco lógico, la gobernanza, la ruta crítica, los riesgos, el control de cambios y los cinco principios de la guía. Lecturas guiadas en la guía gratuita de PM4NGOs, entregables calificados, quiz comentados y tres simulacros originales, uno completo con el formato oficial (75 preguntas, 2 horas, 65 %). El examen oficial se realiza y se paga con PM4NGOs; esta preparación no está aprobada ni acreditada por PM4NGOs.

https://humanitairejobs.org/es/academia/preparation-examen-pmd-pro/jour-2/

Documento gratuito de la Academia Humanitaria. Puede imprimirse y compartirse libremente con fines de formación, sin modificaciones.

Día 2 : Fase 1: identificación y definición del proyecto

Objetivos

- Realizar el análisis de necesidades, de actores y de problemas que justifica un proyecto.
- Pasar del árbol de problemas al árbol de objetivos y elegir una estrategia mediante el análisis de alternativas.
- Explicar lo que debe contener una propuesta de proyecto para superar el punto de decisión.

Por qué esta fase es decisiva

Un proyecto bien ejecutado pero mal concebido sigue siendo un fracaso: resuelve el problema equivocado, en el lugar equivocado, para las personas equivocadas. La fase de identificación y definición responde a cuatro preguntas: **¿cuál es la necesidad real? ¿a quién concierne? ¿cuáles son sus causas? ¿qué estrategia tiene más posibilidades de éxito?**

Termina con una decisión: invertir o no en un proyecto, a partir de una propuesta argumentada. En nuestro sector, esta propuesta suele tomar la forma de una nota conceptual y luego de una propuesta completa al donante.

Recoger datos y analizar las necesidades

Los datos combinan **fuentes secundarias** (informes existentes, evaluaciones de los clusters, estadísticas nacionales) y **fuentes primarias** (entrevistas, grupos focales, encuestas, observación). El buen reflejo: empezar por los datos secundarios para no agotar a las comunidades con encuestas repetidas.

El análisis distingue las **necesidades** (brecha entre la situación actual y una situación deseable), las **capacidades** existentes y las **vulnerabilidades** específicas (mujeres, niños, personas con discapacidad, minorías). Los datos se desagregan por sexo, edad y discapacidad siempre que sea posible.

El análisis de actores

Un actor (parte interesada) es toda persona u organización que influye en el proyecto o se ve afectada por él. Se identifican y luego se analizan su **interés**, su **influencia**, sus expectativas y su actitud (favorable, neutra, opuesta).

La matriz influencia / interés orienta el compromiso: **gestionar de cerca** (influencia e interés altos), **mantener satisfecho** (influencia alta, interés bajo), **mantener informado** (interés alto, influencia baja), **vigilar** (ambos bajos). Las comunidades afectadas suelen tener poco poder formal pero un interés máximo: la participación y la rendición de cuentas exigen implicarlas de verdad.

Árbol de problemas y árbol de objetivos

El **árbol de problemas** sitúa el problema central en el tronco, sus **causas** en las raíces y sus **efectos** en las ramas. Ejemplo: problema central «alta prevalencia de enfermedades diarreicas en niños menores de 5 años»; causas: agua insalubre, falta de letrinas, prácticas de higiene; efectos: desnutrición, ausentismo escolar, gastos de salud.

El **árbol de objetivos** transforma cada situación negativa en una situación positiva deseada: las causas pasan a ser medios, el problema central el objetivo, los efectos los fines. Las relaciones «causa → efecto» se vuelven «medio → fin».

Trampa del examen: el árbol de objetivos aún no dice lo que hará el proyecto. El análisis de alternativas elige las ramas que se conservan.

Análisis de alternativas y elección de la estrategia

Se comparan varias estrategias posibles (por ejemplo: pozos, rehabilitación de manantiales, tratamiento del agua en el hogar) con criterios explícitos: necesidades cubiertas, costo, viabilidad técnica, sostenibilidad, riesgos, capacidades de la organización, prioridades del donante, presencia de otros actores, opinión de las comunidades.

Una matriz de puntuación ponderada hace la elección transparente. La estrategia elegida define el **alcance** del proyecto: lo que se hará y, tan importante, lo que no se hará.

La propuesta y el punto de decisión

La propuesta reúne: justificación y análisis del contexto, teoría del cambio y marco lógico, grupos meta, actividades principales, presupuesto estimado, riesgos e hipótesis, enfoque de seguimiento y evaluación, sostenibilidad. Debe ser coherente: cada actividad contribuye a un resultado y cada costo corresponde a una actividad.

El punto de decisión de fin de fase pregunta: ¿la necesidad está demostrada? ¿la estrategia es la mejor opción? ¿la organización tiene la capacidad? ¿la financiación es probable? Si la respuesta es no, se mejora la propuesta o se renuncia.

Ejercicio: del árbol de problemas al árbol de objetivos

Situación. En Koro, una evaluación muestra que el 38 % de los niños menores de 5 años tuvo diarrea el mes pasado. Causas encontradas: solo 4 puntos de agua funcionales para 9 000 habitantes; el 22 % de los hogares tiene letrina; el lavado de manos con jabón es poco frecuente. Efectos: desnutrición, gastos de salud, ausentismo escolar.

Tarea. 1) Escriba el árbol de problemas. 2) Transfórmelo en árbol de objetivos. 3) Proponga tres criterios para elegir entre una estrategia «agua» y una estrategia «saneamiento e higiene».

Solución. 1) Tronco: alta prevalencia de diarrea en menores de 5 años; raíces: acceso insuficiente al agua potable, baja cobertura de letrinas, prácticas de higiene de riesgo; ramas: desnutrición, gastos de salud, ausentismo. 2) Tronco: prevalencia reducida; raíces: acceso al agua potable aumentado, cobertura de letrinas aumentada, prácticas de higiene mejoradas; ramas: mejor estado nutricional, gastos reducidos, mejor asistencia. 3) Ejemplos: costo por persona cubierta, sostenibilidad (¿quién mantiene?), presencia de otros actores sobre la misma causa.

Para recordar

- Empezar por las fuentes secundarias y completar con datos primarios desagregados por sexo, edad y discapacidad.
- Matriz influencia / interés: gestionar de cerca, mantener satisfecho, mantener informado, vigilar.
- Árbol de problemas: causas abajo, problema en el centro, efectos arriba; el árbol de objetivos es su imagen positiva.
- El análisis de alternativas, con criterios explícitos, fija la estrategia y por tanto el alcance.
- La fase termina con un punto de decisión sobre la propuesta.

Cuestionario

1. En un árbol de problemas, «falta de letrinas» se coloca:
   A. En el tronco, como problema central del árbol
   B. Fuera del árbol, como hipótesis del proyecto
   C. En las causas, debajo del problema central
   D. En los efectos, encima del problema central

2. ¿Cuál es la mejor primera fuente de datos para un análisis de necesidades?
   A. Los datos de un proyecto similar en otro país
   B. Una encuesta de hogares completa en todos los pueblos
   C. Las prioridades y cifras que aporta el donante
   D. Los informes y evaluaciones ya disponibles

3. Una autoridad local tiene mucha influencia en el proyecto pero poco interés en sus resultados. La estrategia de compromiso recomendada es:
   A. Vigilarla y verificar de vez en cuando su actitud
   B. Mantenerla satisfecha con lo que le concierne
   C. Dejarla de lado, ya que no es beneficiaria
   D. Gestionarla de cerca asociándola a todas las decisiones

4. Al pasar del árbol de problemas al árbol de objetivos, las relaciones «causa → efecto» se vuelven:
   A. Relaciones «riesgo → impacto»
   B. Relaciones «actividad → presupuesto»
   C. Relaciones «medio → fin»
   D. Relaciones «hipótesis → indicador»

5. El árbol de objetivos está terminado. ¿Qué falta para definir lo que hará el proyecto?
   A. Contratar al equipo, que elegirá luego las actividades
   B. Analizar las alternativas y elegir las ramas que se tratarán
   C. Escribir el presupuesto detallado de cada objetivo del árbol
   D. Nada: todos los objetivos del árbol pasan a ser el proyecto

6. ¿Cuál de estos criterios no tiene cabida en un análisis de alternativas?
   A. La sostenibilidad de los resultados tras el proyecto
   B. La presencia de otros actores en la misma necesidad
   C. La preferencia personal del gerente del proyecto
   D. El costo por persona atendida en cada estrategia

7. ¿Por qué deben desagregarse los datos por sexo, edad y discapacidad?
   A. Porque las necesidades varían según los grupos
   B. Porque las medias siempre son falsas en el terreno
   C. Porque los donantes lo exigen en cada informe
   D. Porque así los grupos focales son inútiles

8. En el punto de decisión de fin de identificación, ¿qué pregunta es esencial?
   A. ¿La necesidad está demostrada y la estrategia es la mejor?
   B. ¿Se han calculado la ruta crítica y las holguras?
   C. ¿Ha aprobado el donante el informe de inicio?
   D. ¿Se han firmado los contratos con los proveedores?

Respuestas del cuestionario : 1. C · 2. B · 3. B · 4. A · 5. C · 6. C · 7. B · 8. C