ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Preparación para el examen PMD Pro (Project DPro Foundation)

Material del curso · Día 4 : Fase 2: puesta en marcha del proyecto, gobernanza y acta

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-4/

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

Día 4 : Fase 2: puesta en marcha del proyecto, gobernanza y acta

Objetivos

- Describir lo que ocurre entre el acuerdo de financiación y la planificación detallada.
- Establecer la gobernanza del proyecto: roles, instancias, niveles de decisión.
- Redactar un acta de constitución del proyecto y organizar el lanzamiento con los actores.

Para qué sirve la puesta en marcha

La financiación está concedida. ¿Hay que empezar las actividades de inmediato? No. La puesta en marcha **convierte una propuesta en un proyecto autorizado y organizado**. Verifica que los compromisos de la propuesta (a veces escrita meses antes) siguen siendo válidos y luego establece lo necesario para planificar y ejecutar.

Incluye en particular: revisión del contrato y de las exigencias del donante, actualización de la propuesta si el contexto cambió, gobernanza, acta del proyecto, equipo, lanzamiento y compromiso de los actores.

La gobernanza del proyecto

La **gobernanza** define **quién decide qué**, a qué nivel y cómo sube la información. Suele apoyarse en:

- un **patrocinador** en la organización, responsable de la justificación del proyecto;
- un **comité de dirección** que toma las decisiones importantes (cambios mayores, puntos de decisión);
- el **gerente del proyecto**, responsable de la gestión diaria dentro de su delegación;
- representantes de socios, autoridades y, en la medida de lo posible, comunidades.

Las **tolerancias** fijan el margen de maniobra del gerente (por ejemplo un desvío del 10 % en una línea presupuestaria). Más allá, eleva la decisión. Una matriz RACI (realiza, aprueba, consultado, informado) aclara los roles; solo debe haber un «aprueba» por decisión.

El acta del proyecto

El **acta** es el documento que **autoriza oficialmente** el proyecto y da al gerente la autoridad para usar los recursos. Breve (2 a 4 páginas), cubre: justificación y objetivos, alcance y entregables principales, lo que queda excluido, calendario y presupuesto globales, principales riesgos e hipótesis, gobernanza y roles, criterios de éxito.

La firma el patrocinador. Para el examen, recuerde: el acta **autoriza** y **enmarca**; no sustituye a los planes detallados producidos en la planificación.

El equipo y los socios

La puesta en marcha organiza el equipo: perfiles, contratación, organigrama, descripciones de puesto, seguridad. Con los **socios de implementación**, se verifican sus capacidades, se firma un acuerdo que precisa roles, presupuesto, informes y reglas de cumplimiento, y se prevé un acompañamiento si hace falta.

La transmisión de las exigencias del donante a los socios (reglas de compras, elegibilidad de gastos, visibilidad, protección contra la explotación y el abuso sexuales) debe ser explícita: el gerente sigue respondiendo ante el donante.

El lanzamiento y el punto de decisión

El **taller de lanzamiento** reúne al equipo, los socios y los actores clave: presentación de objetivos, marco lógico, gobernanza, calendario, reglas del donante y mecanismos de quejas y retroalimentación. También es el momento de decir a las comunidades lo que el proyecto hará y no hará.

El punto de decisión de fin de puesta en marcha verifica que el proyecto está autorizado, gobernado y dotado de personal, y que la planificación detallada puede empezar.

Ejercicio: tolerancias y escalamiento

Situación. Proyecto de 180 000 USD. Tolerancias fijadas por el comité de dirección: ± 10 % por línea presupuestaria y 3 semanas en el calendario. Tres hechos: A) la línea «transporte» (12 000 USD) superará en 1 500 USD; B) la línea «materiales» (60 000 USD) superará en 9 000 USD; C) un pozo tendrá 2 semanas de retraso sin efecto en la fecha de fin.

Tarea. ¿Quién decide en cada caso?

Solución. A) 1 500 / 12 000 = 12,5 %: más allá de la tolerancia del 10 %, se eleva al comité. B) 9 000 / 60 000 = 15 %: más allá, se eleva al comité y se verifican las reglas del donante sobre transferencias entre líneas. C) 2 semanas, dentro de la tolerancia: el gerente lo gestiona e informa.

Para recordar

- La puesta en marcha convierte una propuesta financiada en un proyecto autorizado, gobernado y organizado.
- Gobernanza: patrocinador, comité de dirección, gerente, tolerancias, RACI con un solo «aprueba».
- El acta autoriza el proyecto y da autoridad al gerente; no sustituye a los planes detallados.
- Las exigencias del donante se transmiten explícitamente a los socios.
- El lanzamiento dice también a las comunidades lo que el proyecto hará y no hará.

Cuestionario

1. ¿Qué documento autoriza oficialmente el proyecto y da al gerente la autoridad para usar los recursos?
   A. El informe de inicio
   B. El registro de riesgos
   C. El acta del proyecto
   D. El plan de trabajo detallado

2. Un exceso previsto del 15 % en una línea, con una tolerancia del 10 %, debe ser:
   A. Absorbido por el gerente, que lo informará
   B. Elevado a la instancia de gobernanza competente
   C. Compensado reduciendo discretamente otra línea
   D. Aplazado al informe final para explicarlo

3. En una matriz RACI, ¿cuántas personas deberían «aprobar» una misma decisión?
   A. Una sola
   B. Todo el equipo
   C. Ninguna
   D. Dos, por seguridad

4. La financiación acaba de concederse, ocho meses después de la propuesta. ¿Qué hacer primero en la puesta en marcha?
   A. Verificar que el contexto y la propuesta siguen siendo válidos
   B. Preparar el informe intermedio esperado por el donante
   C. Contratar a todo el equipo antes de mirar el contexto
   D. Lanzar todas las actividades previstas para recuperar el retraso

5. ¿Quién sigue siendo responsable ante el donante del cumplimiento de las reglas por un socio de implementación?
   A. Las comunidades, que siguen los trabajos en el lugar
   B. El donante, que controla él mismo a cada socio
   C. La organización titular del contrato con el donante
   D. Solo el socio, ya que realiza las actividades

6. ¿Qué contiene normalmente un acta de proyecto?
   A. El calendario detallado de cada tarea, día a día
   B. El presupuesto detallado línea por línea, aprobado por el donante
   C. La lista del personal y las descripciones de puesto del equipo
   D. Los objetivos, el alcance, el presupuesto global y la gobernanza

7. ¿Qué elemento muestra que un proyecto está «bien gobernado»?
   A. Roles, niveles de decisión y tolerancias claros
   B. El donante decide a diario las actividades del proyecto
   C. Todas las decisiones las toma solo el gerente
   D. El comité de dirección aprueba cada gasto, incluso mínimo

8. ¿Por qué informar a las comunidades durante el lanzamiento?
   A. Para pedirles una contribución económica al proyecto
   B. Para que sepan lo que hará el proyecto y cómo reaccionar
   C. Para obtener su firma en el acuerdo de financiación
   D. Para seleccionar ese mismo día la lista de beneficiarios

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