ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Preparación para el examen PMD Pro (Project DPro Foundation)

Material del curso · Día 7 : Fase 4: implementación, seguimiento, control y gestión de cambios

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-7/

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

Día 7 : Fase 4: implementación, seguimiento, control y gestión de cambios

Objetivos

- Dirigir la implementación: coordinar el equipo, los socios y los proveedores.
- Seguir el avance, compararlo con lo previsto y decidir las acciones.
- Gestionar los cambios, los problemas y los informes según las reglas de gobernanza.

Hacer el trabajo

La implementación ejecuta el plan: movilizar al equipo y a los socios, lanzar las compras, realizar las actividades, entregar los productos. El gerente coordina, motiva, desbloquea, protege al equipo y vela por la calidad y la rendición de cuentas.

Herramientas diarias: reuniones cortas y regulares, plan de trabajo mensual, tablero de seguimiento de tareas, visitas de terreno, reuniones con los socios y los comités comunitarios.

Seguir y controlar

El **seguimiento** recoge y analiza la información sobre el avance (actividades, productos, gastos, calendario, riesgos, indicadores). El **control** compara la realidad con el plan de referencia y decide acciones **correctivas** (volver al plan) o **preventivas** (evitar un desvío futuro).

Ejemplo: a mitad del proyecto, se ha gastado el 40 % del presupuesto cuando debería haberse hecho el 60 % del trabajo previsto, y solo se ha hecho el 35 %. El proyecto va **con retraso** (35 % hecho en lugar del 60 % previsto) y **cuesta más de lo previsto para el trabajo realizado** (40 % gastado para 35 % hecho). Hay que analizar las causas antes de actuar.

El control de cambios

Un cambio de alcance, de calendario o de presupuesto nunca se decide solo y de palabra. El proceso de **control de cambios**: 1) solicitud escrita; 2) análisis del impacto en todas las restricciones (alcance, plazos, costos, calidad, riesgos, beneficiarios); 3) decisión al nivel competente según las tolerancias, y del donante si el contrato lo exige; 4) actualización de los planes; 5) información a los actores.

La **desviación del alcance** es el añadido progresivo de trabajo no aprobado («ya que están aquí, construyan también…»). Consume presupuesto y tiempo sin decisión. El reflejo: agradecer, registrar la solicitud y pasarla por el proceso.

Problemas, decisiones y lecciones durante el camino

El **registro de problemas** anota cada problema: descripción, fecha, impacto, responsable, acción, plazo, estado. El **registro de decisiones** guarda la huella de quién decidió qué y por

qué, útil para la auditoría y la gestión adaptativa.

Las lecciones no deben esperar al final: una revisión corta tras cada etapa importante permite corregir el rumbo durante el proyecto.

Informes y rendición de cuentas

Los informes sirven para decidir, no solo al donante: informe interno mensual (avance, gastos, riesgos, problemas, decisiones solicitadas), informes narrativos y financieros al donante, retroalimentación a las comunidades sobre lo realizado y el seguimiento dado a sus quejas.

Un buen informe es exacto, compara lo real con lo previsto, explica los desvíos y propone acciones. No oculta los problemas: la transparencia es una exigencia de rendición de cuentas.

Ejercicio: solicitud de cambio

Situación. El jefe del pueblo pide al proyecto que añada 2 puntos de agua cerca de la escuela, además de los 15 previstos. Costo estimado: 14 000 USD; plazo adicional: 4 semanas; tolerancias: 10 % del presupuesto (180 000 USD) y 3 semanas.

Tarea. ¿Qué responde al jefe del pueblo y qué camino sigue la solicitud?

Solución. Agradecer y explicar que todo cambio debe estudiarse y decidirse, sin prometer nada. Redactar una solicitud de cambio y analizar el impacto (14 000 / 180 000 = 7,8 % del presupuesto, dentro de la tolerancia; pero 4 semanas, más allá de la tolerancia de 3 semanas; cambio de producto, por tanto fuera de la delegación). La decisión corresponde al comité de dirección, y probablemente al donante porque cambia un producto. Luego actualizar los planes e informar de la respuesta a la comunidad.

Para recordar

- Seguir = recoger y analizar; controlar = comparar con el plan y actuar (correctivo o preventivo).
- Comparar el trabajo hecho con el previsto y con los gastos reales antes de concluir.
- Ningún cambio de alcance, plazo o presupuesto sin proceso escrito y decisión al nivel adecuado.
- La desviación del alcance se combate pasando toda solicitud por el control de cambios.
- Registro de problemas, registro de decisiones, informes honestos y retroalimentación a las comunidades.

Cuestionario

1. Un donante local propone de palabra al gerente ampliar el proyecto a un segundo pueblo. ¿Qué hacer?
   A. Rechazar sin estudio, porque el alcance ya está firmado
   B. Empezar las obras y regularizar en el próximo informe
   C. Registrar la solicitud y seguir el control de cambios
   D. Aceptar enseguida para no perder esta financiación

2. Previsto a la fecha: 50 % del trabajo. Realizado: 40 %. Gastado: 45 % del presupuesto. ¿Qué concluir?
   A. Adelantado, y menos costoso de lo previsto para el trabajo hecho
   B. A tiempo, y dentro del presupuesto para el trabajo hecho
   C. Retrasado, pero menos costoso de lo previsto para el trabajo hecho
   D. Retrasado, y más costoso de lo previsto para el trabajo hecho

3. Una acción tomada para evitar que ocurra un desvío en el futuro es una acción:
   A. Preventiva
   B. De evitación
   C. Correctiva
   D. De cierre

4. ¿Qué se llama desviación del alcance?
   A. La caída progresiva del tipo de cambio
   B. El añadido progresivo de trabajo no aprobado
   C. El retraso progresivo de un proveedor clave
   D. La salida progresiva de miembros del equipo

5. ¿Qué contiene el registro de problemas?
   A. Problemas ocurridos, acción, responsable y estado
   B. Las decisiones del comité de dirección, con su fecha
   C. Las quejas de los beneficiarios, ordenadas por pueblo
   D. Los riesgos futuros, con su probabilidad y su impacto

6. En un informe al donante, ¿cómo tratar un retraso importante?
   A. Cambiar el calendario de referencia para borrarlo
   B. No mencionarlo hasta haber encontrado una solución
   C. Atribuirlo al socio para proteger a la organización
   D. Presentarlo con sus causas, su impacto y las acciones

7. Una solicitud de cambio añade un producto al marco lógico. ¿Quién debe en general aprobarla?
   A. Solo el gerente, que conoce el terreno
   B. El comité del pueblo que hizo la solicitud
   C. El proveedor encargado de las obras adicionales
   D. La gobernanza del proyecto, y el donante si hace falta
8. ¿Por qué llevar un registro de decisiones?
   A. Para guardar la huella de quién decidió qué, cuándo y por qué
   B. Para anotar las vacaciones y ausencias del equipo
   C. Para sustituir el registro de riesgos durante la implementación
   D. Para seguir los gastos comprometidos en cada línea

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