ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Preparación para el examen PMD Pro (Project DPro Foundation)

Manual completo

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/

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

-

Índice

1. Día 1 : El examen, la Guía Project DPro y las bases de la gestión de proyectos
2. Día 2 : Fase 1: identificación y definición del proyecto
3. Día 3 : El marco lógico, la teoría del cambio y los indicadores
4. Día 4 : Fase 2: puesta en marcha del proyecto, gobernanza y acta
5. Día 5 : Fase 3: planificar el alcance y el calendario
6. Día 6 : Fase 3 (continuación): recursos, presupuesto, compras, riesgos y planes asociados
7. Día 7 : Fase 4: implementación, seguimiento, control y gestión de cambios
8. Día 8 : Fase 5: cierre, principios de Project DPro y repaso final

Día 1 : El examen, la Guía Project DPro y las bases de la gestión de proyectos

Objetivos

- Conocer el formato real del examen Project DPro Foundation y cómo inscribirse con PM4NGOs.
- Definir proyecto, programa, cartera y operaciones, y situar al gerente de proyecto en el sector del desarrollo y humanitario.
- Describir el modelo de cinco fases, los puntos de decisión y las cuatro áreas de competencias de la guía.

Qué prepara exactamente

Esta preparación apunta al examen **Project DPro Foundation** (antes PMD Pro nivel 1), pensado para gerentes de proyecto de ONG, agencias de desarrollo y acción humanitaria. La referencia es la **Guía Project DPro, 2.ª edición**, publicada gratis por PM4NGOs con licencia Creative Commons.

Formato oficial del examen, según PM4NGOs en el momento de redactar:

- **75 preguntas de opción múltiple**, sin puntos negativos;
- **2 horas** (120 minutos);
- aprobado: **65 %**, es decir 49 respuestas correctas;
- **libro abierto**: se puede consultar la guía, pero está prohibida toda ayuda de IA (ChatGPT, Copilot, etc.);
- en línea, en la plataforma de examen de PM4NGOs, un intento por examen comprado.

Algunas preguntas oficiales piden varias respuestas correctas, completar una frase u ordenar etapas. Nuestros simulacros usan una respuesta correcta por pregunta, pero los quiz y ejercicios también entrenan el orden de las etapas.

Importante. Esta preparación es independiente. No está aprobada ni acreditada por PM4NGOs. Project DPro y PMD Pro pertenecen a PM4NGOs. El examen oficial se realiza y se paga solo con PM4NGOs (pm4ngos.org), que fija la tarifa según su situación. Compruebe siempre el formato y el precio en su sitio antes de inscribirse.

Proyecto, programa, cartera y operaciones

Un **proyecto** es un esfuerzo **temporal** que produce un resultado **único** con recursos limitados: rehabilitar 15 puntos de agua en 10 meses, formar a 300 agentes de salud comunitarios, distribuir semillas a 2 000 hogares antes de las lluvias.

Un **programa** reúne varios proyectos relacionados, gestionados de forma coordinada para obtener beneficios que ningún proyecto lograría solo. Una **cartera** es el conjunto de proyectos y programas de una organización, elegidos y dirigidos para servir a su estrategia. Las **operaciones** son continuas: nómina, mantenimiento de vehículos, gestión de un almacén permanente.

En el examen, la trampa clásica es llamar «proyecto» a una actividad sin fin y sin entregable único. Hágase tres preguntas: ¿hay fecha de fin? ¿un resultado propio? ¿un presupuesto dedicado?

El ciclo de vida: cinco fases y puntos de decisión

La guía organiza el ciclo de vida de un proyecto en **cinco fases**:

1. **Identificación y definición**: entender la necesidad, analizar el problema y los actores, elegir una estrategia y formalizarla (marco lógico, propuesta).
2. **Puesta en marcha**: obtener la autorización para empezar, establecer la gobernanza, el acta y el equipo.
3. **Planificación**: detallar alcance, calendario, recursos, presupuesto, riesgos, compras, comunicación y seguimiento.
4. **Implementación**: hacer el trabajo, dar seguimiento, controlar, gestionar cambios y problemas.
5. **Cierre**: entregar, transferir, cerrar contratos y cuentas, sacar lecciones.

Entre las fases hay **puntos de decisión**: en cada uno, una instancia habilitada decide continuar, ajustar, retroceder o detener el proyecto. No es una formalidad: detener un proyecto que ya no tiene razón de ser es una buena decisión de gestión.

Las fases no están perfectamente separadas. El seguimiento, la evaluación y el control atraviesan todo el ciclo, y una fase puede repetirse, por ejemplo si la seguridad cambia y obliga a replanificar.

Las competencias del gerente de proyecto

La guía describe cuatro grandes áreas de competencias:

- **Técnicas de gestión de proyectos**: herramientas y métodos (marco lógico, calendario, presupuesto, riesgos, seguimiento).
- **Liderazgo y relaciones interpersonales**: dirigir el equipo, negociar, comunicar, gestionar conflictos.
- **Gestión personal y autogestión**: organización, manejo del estrés, ética, aprendizaje continuo.
- **Propias del sector del desarrollo**: conocer el contexto, los donantes, los principios humanitarios, la rendición de cuentas a las poblaciones.

Una pregunta puede describir a un gerente técnicamente brillante que ignora a las comunidades: la competencia que falta es del sector del desarrollo, no técnica.

Las restricciones del proyecto

Todo proyecto equilibra restricciones vinculadas: **alcance** (lo que se entrega), **plazos**, **presupuesto**, junto con **calidad**, **riesgos** y **recursos**. Si una cambia, al menos otra se mueve. Ejemplo: el donante reduce el presupuesto un 20 %; hay que reducir el alcance, aceptar más riesgo sobre la calidad o buscar otros fondos.

Nuestro sector añade restricciones del **contexto** (seguridad, acceso, estaciones), de las **reglas del donante** y de la **rendición de cuentas** a las poblaciones. El buen reflejo en el examen: cuando cambia una restricción, la respuesta correcta analiza el impacto sobre las demás y hace decidir a la instancia competente, en lugar de absorber el cambio en silencio.

Un método de trabajo para aprobar

Como el examen es a libro abierto, el reto no es memorizarlo todo sino **saber buscar rápido** y **entender la lógica** de la guía. Regla simple: 120 minutos para 75 preguntas son 1 minuto 36 segundos por pregunta. Una pregunta que exige más de 3 minutos de búsqueda se marca y se retoma al final.

- Descargue la guía gratuita en su idioma y haga su propio índice de una página (dónde están las fases, los principios, el glosario y los objetivos de aprendizaje).
- Cada día: lección, ejercicio, lectura guiada en la guía, entregable y quiz comentado.
- Haga los tres simulacros en condiciones reales: cronómetro, guía abierta, sin IA.

Ejercicio: ¿proyecto u operación?

Situación. La ONG ficticia Tamani gestiona en el distrito de Koro: A) la nómina mensual de 40 empleados; B) la construcción de 3 aulas antes de junio; C) una campaña de vacunación del ganado de 6 semanas; D) el mantenimiento continuo de una flota de 8 vehículos; E) un conjunto de cuatro proyectos (agua, nutrición, medios de vida, protección) coordinados para reducir la desnutrición en el distrito.

Tarea. Clasifique cada elemento (proyecto, programa, operación) y justifique en una frase.

Solución. A y D: operaciones (continuas, sin fin prevista). B y C: proyectos (temporales, resultado único, fecha límite). E: programa (proyectos relacionados gestionados juntos para un beneficio común).

Para recordar

- Examen Foundation: 75 preguntas, 120 minutos, 65 % (49 respuestas correctas), libro abierto, sin IA, pagado a PM4NGOs.
- Proyecto = temporal y único; programa = proyectos relacionados; cartera = estrategia; operaciones = continuas.
- Cinco fases: identificación y definición, puesta en marcha, planificación, implementación, cierre.
- Los puntos de decisión permiten continuar, ajustar o detener: detener puede ser la buena decisión.
- Con libro abierto, cuenta la rapidez de búsqueda: unos 1 min 36 s por pregunta.

Cuestionario

1. Desde hace cinco años una ONG gestiona el mantenimiento de su almacén central con el nombre de «proyecto logístico». Se trata más bien de:
   A. Un proyecto, porque la actividad tiene su propio presupuesto y responsable
   B. Una cartera, porque la actividad sirve a la estrategia de la oficina
   C. Un programa, porque varios departamentos participan cada año
   D. Una operación, porque la actividad es continua, sin entregable único

2. ¿Qué secuencia respeta el orden de las fases de la guía?
   A. Identificación y definición, planificación, puesta en marcha, implementación, cierre
   B. Identificación y definición, puesta en marcha, planificación, implementación, cierre
   C. Planificación, identificación y definición, puesta en marcha, implementación, cierre
   D. Puesta en marcha, identificación y definición, planificación, implementación, cierre

3. En un punto de decisión, el análisis muestra que la necesidad desapareció tras el regreso de los desplazados. La decisión más coherente con la lógica de la guía es:
   A. Continuar para no perder la financiación
   B. Detener o reorientar el proyecto con quien decide
   C. Pasar directamente a la implementación para ganar tiempo
   D. Esperar al final del proyecto para informar al donante

4. Un gerente domina perfectamente el calendario y el presupuesto, pero nunca consulta a las comunidades. ¿Qué área de competencias debe reforzar sobre todo?
   A. Técnicas de gestión, para planificar mejor las visitas de terreno
   B. Gestión personal y autogestión, para organizarse mejor
   C. Liderazgo y relaciones interpersonales con el equipo
   D. Competencias propias del sector del desarrollo

5. El donante reduce el presupuesto un 20 % sin cambiar el plazo. ¿Qué debe hacer primero el gerente?
   A. Detener el proyecto, ya que no se puede cumplir el contrato inicial
   B. Analizar el impacto en las otras restricciones y hacer decidir
   C. Mantener el alcance y contar con ahorros durante el camino
   D. Reducir la calidad de los materiales para mantener todo el alcance

6. Durante el examen oficial Project DPro Foundation, ¿cuál de estos gestos está prohibido?
   A. Consultar sus notas personales de repaso
   B. Usar un asistente de IA como ChatGPT
   C. Volver a una pregunta marcada antes
   D. Consultar la Guía Project DPro descargada

7. Un conjunto de proyectos de agua, nutrición y medios de vida, coordinados para reducir la desnutrición en una provincia, es:
   A. Un programa
   B. Una operación
   C. Una cartera
   D. Una fase

8. Con 75 preguntas en 120 minutos, ¿qué estrategia es la más segura?
   A. Responder en orden y no volver nunca a una pregunta
   B. Verificar cada respuesta en la guía, incluso las más simples
   C. Dejar en blanco las preguntas difíciles para no equivocarse
   D. Apuntar a 1 min 30 por pregunta y volver a las largas

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

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

Día 3 : El marco lógico, la teoría del cambio y los indicadores

Objetivos

- Construir un marco lógico coherente: lógica vertical, lógica horizontal, hipótesis.
- Redactar indicadores SMART con fuentes de verificación, línea de base y meta.
- Vincular el marco lógico con la teoría del cambio y con el plan de seguimiento y evaluación.

La teoría del cambio

La **teoría del cambio** explica cómo y por qué las acciones del proyecto deberían llevar al cambio buscado. Hace visibles las etapas intermedias y las condiciones necesarias. Ejemplo: «Si los hogares tienen acceso a agua potable a menos de 500 m *y* adoptan el lavado de manos, *entonces* la diarrea infantil bajará, *porque* se cortarán las principales vías de transmisión, *siempre que* los puntos de agua reciban mantenimiento.»

La teoría del cambio es más amplia y explicativa; el marco lógico es su versión sintética y medible, exigida por la mayoría de los donantes.

La lógica vertical

El marco lógico se lee de abajo arriba:

- **Actividades**: lo que hace el equipo (perforar, formar, distribuir).
- **Productos**: lo que el proyecto entrega directamente y controla (15 puntos de agua funcionales, 300 personas formadas).
- **Efectos** (u objetivo específico): cambios de comportamiento o de situación en los beneficiarios (los hogares usan agua potable).
- **Impacto** (u objetivo general): el cambio a largo plazo al que el proyecto contribuye junto con otros (mortalidad infantil reducida).

El gerente de proyecto es responsable de los productos. Influye en los efectos sin controlarlos totalmente. El impacto depende de muchos actores.

Las hipótesis y la lógica «si… y… entonces»

Las **hipótesis** son condiciones externas, fuera del control del proyecto, necesarias para pasar de un nivel al siguiente. La lectura es: *si* las actividades se realizan *y* las hipótesis de ese nivel se cumplen, *entonces* los productos se lograrán; y así sucesivamente.

Una hipótesis no debe ser una condición que el proyecto pueda garantizar por sí mismo (si no, es una actividad que añadir). Una hipótesis muy probable no necesita escribirse; una hipótesis muy improbable y decisiva es «fatal»: hay que revisar el diseño.

La lógica horizontal: indicadores y fuentes de verificación

Cada nivel tiene sus **indicadores**, sus **fuentes de verificación** (dónde y cómo se recogerá el dato) y sus hipótesis. Un indicador precisa la **línea de base** (al inicio), la **meta** y el plazo.

Un buen indicador es **SMART**: específico, medible, alcanzable, pertinente y limitado en el tiempo. Ejemplo débil: «higiene mejorada». Ejemplo correcto: «% de hogares meta que declaran lavarse las manos con jabón en los momentos clave, del 15 % (línea de base, marzo) al 60 % (fin del proyecto), encuesta CAP».

Del marco lógico al plan de seguimiento y evaluación

El marco lógico no es un documento para archivar tras la firma. Alimenta el **plan de seguimiento y evaluación**: para cada indicador, la definición, el método de recogida, la frecuencia, el responsable, la herramienta y el uso previsto de los datos. También fija los momentos de evaluación (intermedia, final) y las preguntas que se plantearán.

PM4NGOs publica también una guía especializada gratuita sobre seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje, MEAL DPro, que detalla estas herramientas.

Ejercicio: reparar un marco lógico

Situación. Un colega propone: impacto «formar a 300 agentes de salud»; efecto «15 puntos de agua construidos»; producto «reducción del 30 % de la diarrea»; hipótesis «el equipo realizará las actividades a tiempo».

Tarea. Encuentre los cuatro errores y reescriba correctamente.

Solución. 1) «Formar a 300 agentes» es una actividad o un producto, no un impacto. 2) «15 puntos de agua construidos» es un producto, no un efecto. 3) «Reducción de la diarrea» es un efecto o una contribución al impacto, no un producto. 4) Realizar las actividades a tiempo depende del proyecto: no es una hipótesis. Versión correcta: impacto «contribuir a reducir la mortalidad infantil»; efecto «prevalencia de la diarrea en menores de 5 años reducida un 30 %»; productos «15 puntos de agua funcionales, 300 agentes formados»; hipótesis «los comités de gestión mantienen los puntos de agua».

Para recordar

- Lógica vertical: actividades → productos → efectos → impacto, leída con «si… y… entonces».
- El proyecto controla los productos, influye en los efectos y contribuye al impacto.
- Una hipótesis es externa; si el proyecto puede garantizarla, es una actividad.
- Indicador SMART con línea de base, meta, plazo y fuente de verificación.
- El marco lógico alimenta el plan de seguimiento y evaluación (ver también MEAL DPro).

Cuestionario

1. «15 puntos de agua construidos y funcionales» es, en un marco lógico:
   A. Una hipótesis
   B. Un impacto
   C. Un producto
   D. Un efecto

2. ¿Cuál de estas formulaciones es una hipótesis correcta?
   A. Los precios del cemento se mantienen estables
   B. Se gastará el 100 % del presupuesto
   C. El proyecto construirá 15 puntos de agua
   D. El equipo contratará a un ingeniero

3. ¿Qué indicador es el más SMART?
   A. Mejora clara del acceso al agua potable en el distrito
   B. % de hogares meta que usan una fuente mejorada: 30 % → 80 % en diciembre
   C. Número de personas sensibilizadas en higiene durante el proyecto
   D. Satisfacción de las comunidades con los puntos de agua construidos

4. La lectura correcta de la lógica vertical es:
   A. Si se alcanza el impacto, entonces las actividades pueden empezar en el terreno
   B. Si los indicadores están bien elegidos, se entregarán los productos
   C. Si se entregan los productos y se cumplen las hipótesis, siguen los efectos
   D. Si el donante aprueba el presupuesto, el impacto queda garantizado

5. Una hipótesis se considera a la vez decisiva y muy improbable. ¿Qué hay que hacer?
   A. Revisar el diseño
   B. Mantenerla tal cual
   C. Volverla un indicador
   D. Quitarla del marco

6. ¿De qué es directamente responsable el gerente de proyecto?
   A. De las políticas nacionales
   B. De las hipótesis
   C. De los productos
   D. Del impacto

7. ¿Qué columna del marco lógico indica dónde y cómo se recogerá el dato?
   A. La lógica de intervención
   B. Las hipótesis del proyecto
   C. Las fuentes de verificación
   D. Los indicadores objetivos

8. ¿En qué complementa la teoría del cambio al marco lógico?
   A. Detalla el calendario y el presupuesto de cada actividad
   B. Explica por qué y en qué condiciones llega el cambio
   C. Lo sustituye cuando el donante la acepta
   D. Fija las metas numéricas de cada indicador del proyecto

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

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

Día 5 : Fase 3: planificar el alcance y el calendario

Objetivos

- Descomponer el alcance en una estructura de desglose del trabajo (EDT) hasta los paquetes de trabajo.
- Secuenciar las actividades, estimar las duraciones y construir un diagrama de Gantt.
- Calcular la ruta crítica y la holgura de una actividad.

Por qué planificar en detalle

La propuesta y el acta dan el marco. La fase de planificación produce los **planes detallados** necesarios para realizar y controlar el trabajo: alcance, calendario, recursos, presupuesto, compras, riesgos, comunicación, seguimiento y evaluación, sostenibilidad. Estos planes están **integrados**: cambiar uno cambia los demás.

Planificar no es predecir perfectamente. En un contexto inestable, se planifica en detalle el corto plazo y de forma más global el resto (planificación por oleadas), y se revisa con regularidad.

El alcance y la estructura de desglose del trabajo

El **alcance** describe todo el trabajo necesario, y solo ese. La **estructura de desglose del trabajo** (EDT) lo descompone de forma jerárquica: proyecto → productos → subentregables → **paquetes de trabajo**. Un paquete de trabajo es lo bastante pequeño para estimarse (duración, costo), asignarse a una persona y seguirse.

La regla del 100 %: la suma de los elementos de un nivel representa el 100 % del trabajo del nivel superior, ni más ni menos. Lo que no está en la EDT no está en el proyecto: es la mejor defensa contra la desviación del alcance.

Un **diccionario de la EDT** describe cada paquete: contenido, entregable, responsable, criterios de aceptación.

Actividades, dependencias y estimaciones

Cada paquete de trabajo se descompone en **actividades** y luego se fijan sus **dependencias**. La más común es «fin-inicio»: la actividad B solo empieza cuando termina A (no se vierte la losa antes de excavar). Existen también inicio-inicio, fin-fin y, raramente, inicio-fin.

Las duraciones se estiman por analogía con proyectos pasados, por juicio de expertos o con el método de tres puntos: (optimista + 4 × más probable + pesimista) / 6. Ejemplo: 4, 6 y 14 días dan (4 + 24 + 14) / 6 = 7 días.

En nuestro sector, integre las restricciones reales del calendario: estación de lluvias, fiestas, plazos de importación, autorizaciones administrativas, calendario agrícola.

El diagrama de Gantt y los hitos

El **diagrama de Gantt** muestra las actividades como barras en una escala de tiempo, con sus dependencias. Todos pueden leerlo y sirve para el seguimiento: se compara el avance real con la barra prevista.

Los **hitos** son eventos de duración nula que marcan un punto importante: firma de un contrato, fin de la perforación, evaluación intermedia, informe intermedio al donante. Son útiles para la gobernanza y los informes.

La ruta crítica

La **ruta crítica** es la secuencia más larga de actividades dependientes: fija la duración mínima del proyecto. Toda actividad de la ruta crítica que se retrasa retrasa todo el proyecto. Las demás actividades tienen **holgura** (tiempo que pueden desplazarse sin mover la fecha de fin).

Ejemplo. A (5 d) luego B (10 d) luego D (4 d); en paralelo, A luego C (6 d) luego D. Ruta A-B-D = 19 días; ruta A-C-D = 15 días. La ruta crítica es A-B-D, duración del proyecto 19 días, y C tiene una holgura de $10 - 6 = 4$ días.

Para acortar un proyecto se actúa sobre la ruta crítica: añadir recursos (compresión, con costo) o hacer actividades en paralelo (ejecución rápida, con riesgo). Acortar una actividad no crítica no cambia la fecha de fin.

Ejercicio: calcular la ruta crítica

Datos. A: estudio del sitio, 6 días. B: compra de materiales, 15 días, después de A. C: formación de los comités, 8 días, después de A. D: construcción, 20 días, después de B. E: puesta en servicio, 3 días, después de C y D.

Tarea. 1) Liste las rutas y sus duraciones. 2) ¿Cuál es la ruta crítica? 3) ¿Cuál es la holgura de C? 4) El proveedor anuncia 5 días de retraso en B: ¿efecto en el proyecto?

Solución. 1) A-B-D-E = 6 + 15 + 20 + 3 = 44 días; A-C-E = 6 + 8 + 3 = 17 días. 2) A-B-D-E, 44 días. 3) C debe terminar como muy tarde el día 41 (inicio de E); termina como muy pronto el día 14; holgura = 27 días. 4) B es crítica: el proyecto pasa a 49 días, salvo que se comprima D o se busque otro proveedor.

Para recordar

- La EDT descompone todo el alcance hasta los paquetes de trabajo; regla del 100 %.
- Dependencia más común: fin-inicio. Estimación de tres puntos: (O + 4M + P) / 6.
- Gantt = barras en el tiempo; hito = evento de duración nula.
- La ruta crítica es la más larga; fija la duración del proyecto; sus actividades tienen holgura cero.
- Para acortar el proyecto, se actúa sobre la ruta crítica (compresión o ejecución rápida).

Cuestionario

1. Según la regla del 100 % aplicada a la EDT:
   A. El proyecto debe estar terminado al 100 % antes del primer informe
   B. Cada paquete de trabajo debe representar la misma parte del presupuesto
   C. Todas las actividades de la EDT están en la ruta crítica
   D. Un nivel cubre todo el trabajo del nivel superior, ni más ni menos

2. Estimación de tres puntos: optimista 3 días, más probable 6 días, pesimista 15 días. ¿Duración estimada?
   A. 7 días
   B. 9 días
   C. 8 días
   D. 6 días

3. Rutas: A-B-E = 30 días; A-C-E = 24 días; A-D-E = 27 días. ¿Cuál es la holgura de la actividad D?
   A. 6 días
   B. 3 días
   C. 0 días
   D. 27 días

4. Para terminar antes, el gerente añade un equipo a una actividad no crítica. ¿Efecto en la fecha de fin?
   A. La fecha de fin se adelanta los días ganados
   B. Ninguno: la actividad no está en la ruta crítica
   C. La fecha de fin se retrasa porque sube el costo
   D. La ruta crítica cambia y el fin se adelanta una semana

5. ¿Qué es un hito?
   A. Una actividad larga de la que todo depende
   B. Una línea presupuestaria reservada a imprevistos
   C. Una reunión mensual del comité de dirección
   D. Un evento sin duración que marca un punto clave

6. No se pueden instalar las bombas antes del fin de la perforación. Es una dependencia:
   A. Fin-fin
   B. Inicio-fin
   C. Fin-inicio
   D. Inicio-inicio

7. En un contexto inestable, ¿qué práctica de planificación es la más adecuada?
   A. Planificar en detalle el corto plazo y revisar con regularidad
   B. Planificar solo la semana en curso, sin visión de conjunto
   C. Planificar cada día durante 3 años y no revisar nunca el plan
   D. Dejar que el donante planifique y seguir sus instrucciones

8. Hacer en paralelo dos actividades previstas una tras otra para ganar tiempo se llama:
   A. Ejecución rápida, que aumenta el riesgo
   B. Cierre anticipado de ambas actividades
   C. Compresión, que no cuesta nada más
   D. Nivelación, que acorta el proyecto

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

Día 6 : Fase 3 (continuación): recursos, presupuesto, compras, riesgos y planes asociados

Objetivos

- Construir un presupuesto a partir de la EDT e identificar las reglas del donante que respetar.
- Planificar los recursos humanos, la logística y las compras.
- Analizar y responder a los riesgos; preparar los planes de comunicación, seguimiento y sostenibilidad.

Recursos y presupuesto

El presupuesto se construye **a partir de los paquetes de trabajo**: para cada uno, los recursos necesarios (personal, materiales, transporte, servicios) multiplicados por su costo unitario. Se añaden los costos de apoyo (oficina, seguridad, gestión) según las reglas del donante y, si se permite, una provisión para imprevistos.

El presupuesto se vincula al calendario: la **curva de gastos previstos** sirve para el seguimiento financiero y las solicitudes de fondos. Las reglas del donante (costos elegibles, flexibilidad entre líneas, tipos de cambio, costos indirectos) deben conocerse antes de gastar.

La **nivelación de recursos** desplaza actividades dentro de su holgura para que una misma persona o vehículo no se use dos veces al mismo tiempo.

Compras y logística

El **plan de compras** lista qué comprar, cuándo, con qué procedimiento (según los umbrales de la organización y del donante: compra directa, solicitud de cotizaciones, licitación) y quién decide. Está vinculado al calendario: una licitación internacional puede tardar varios meses, a menudo en la ruta crítica.

La logística planifica también el almacenamiento, el transporte, la gestión de activos y la distribución. Principios básicos: transparencia, competencia, separación de funciones, trazabilidad de las decisiones.

La gestión de riesgos

Un **riesgo** es un evento incierto que, si ocurre, afecta a los objetivos. El proceso: **identificar** (talleres, listas de control, lecciones pasadas), **analizar** (probabilidad × impacto), **planificar la respuesta**, **dar seguimiento**.

Respuestas a los riesgos negativos: **evitar** (cambiar el plan para suprimir el riesgo), **reducir** (bajar la probabilidad o el impacto), **transferir** (seguro, contrato), **aceptar** (con o sin plan de contingencia). Cada riesgo tiene un **propietario**.

No confundir: un riesgo es futuro e incierto; un **problema** ya ha ocurrido y se gestiona en el registro de problemas.

Comunicación y actores

El **plan de comunicación** dice quién recibe qué información, en qué forma, con qué frecuencia y de parte de quién: informes al donante, reuniones de coordinación, información a las comunidades en su idioma, retroalimentación a las autoridades. Incluye canales de quejas y retroalimentación accesibles y seguros.

Deriva del análisis de actores: cada uno recibe la información útil para su nivel de compromiso.

Plan de seguimiento y evaluación, y sostenibilidad

El **plan de seguimiento y evaluación** detalla cada indicador del marco lógico (definición, método, frecuencia, responsable, herramienta), el calendario de recogidas y evaluaciones, y cómo los datos alimentarán las decisiones.

El **plan de sostenibilidad** prepara desde la planificación lo que quedará tras el proyecto: quién mantendrá, con qué recursos, qué competencias se transferirán, cómo tomarán el relevo las autoridades o las comunidades. Pensar en la sostenibilidad al final es demasiado tarde.

Juntos, estos planes forman el **plan de implementación del proyecto**, aprobado por la gobernanza antes de pasar a la implementación.

Ejercicio: registro de riesgos

Situación. Proyecto de agua en Koro. Riesgos identificados: A) inflación del 25 % en el cemento; B) estación de lluvias que corta el acceso a los sitios de julio a septiembre; C) un comité de gestión que no mantiene las bombas; D) ataque en la carretera principal.

Tarea. Para cada uno: probabilidad e impacto (bajo, medio, alto) y una respuesta (evitar, reducir, transferir, aceptar).

Solución posible. A) probable, impacto medio: reducir (contrato a precio fijo, compra anticipada al por mayor). B) casi seguro, impacto alto: evitar (programar las obras fuera de la estación); es casi una restricción de calendario. C) media, impacto alto en la sostenibilidad: reducir (formación, contribución de los usuarios, seguimiento posproyecto). D) baja a media, impacto alto: reducir (análisis de seguridad, rutas alternativas) y aceptar el riesgo residual con un plan de suspensión.

Para recordar

- Presupuesto construido a partir de los paquetes de trabajo, vinculado al calendario, conforme a las reglas del donante.
- El plan de compras sigue los umbrales y puede estar en la ruta crítica.
- Riesgos: identificar, analizar, responder (evitar, reducir, transferir, aceptar), dar seguimiento; un propietario por riesgo.
- Riesgo = futuro e incierto; problema = ya ocurrido.
- Los planes están integrados; la sostenibilidad se prepara desde la planificación.

Cuestionario

1. Contratar un seguro para los vehículos del proyecto es una respuesta al riesgo de tipo:
   A. Reducir
   B. Evitar
   C. Transferir
   D. Aceptar

2. El proyecto programa las obras fuera de la estación de lluvias para no quedar bloqueado. Es una respuesta de tipo:
   A. Explotar
   B. Evitar
   C. Transferir
   D. Aceptar

3. El camión de materiales lleva ya tres días bloqueado en la frontera. Ya no es un riesgo sino:
   A. Una solicitud de cambio que hacer aprobar
   B. Un riesgo que anotar en el registro de riesgos
   C. Una hipótesis que añadir al marco lógico
   D. Un problema que anotar en el registro de problemas

4. ¿Cómo construir un presupuesto de proyecto sólido?
   A. Partir de los paquetes de la EDT y costear sus recursos
   B. Estimar los salarios y añadir un porcentaje fijo
   C. Dividir el techo del donante entre el número de meses
   D. Tomar el presupuesto de un proyecto similar y ajustarlo

5. Desplazar una actividad dentro de su holgura para que un mismo técnico no esté previsto en dos lugares el mismo día se llama:
   A. La transferencia del riesgo al proveedor
   B. La compresión del calendario
   C. La nivelación de recursos
   D. El control de cambios

6. ¿Cuándo hay que preparar el plan de sostenibilidad?
   A. Desde la planificación y luego durante todo el proyecto
   B. Durante el cierre, cuando se entregan los bienes
   C. Nunca, porque es tarea de las autoridades locales
   D. Tras la evaluación final, según sus conclusiones

7. ¿Qué debe figurar en el plan de comunicación?
   A. Las actas de las reuniones internas del equipo
   B. La lista de periodistas y medios a contactar
   C. Solo los informes al donante y sus fechas de envío
   D. Quién recibe qué información, cómo y con qué frecuencia

8. Un riesgo tiene una probabilidad alta y un impacto alto en los objetivos. ¿Cuál es la prioridad?
   A. Tratarlo primero, con una respuesta y un responsable
   B. Transferirlo al donante, que asume los riesgos mayores
   C. Quitarlo del registro por ser probablemente exagerado
   D. Anotarlo y esperar a que ocurra para actuar

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

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

Día 8 : Fase 5: cierre, principios de Project DPro y repaso final

Objetivos

- Cerrar un proyecto: entregables, contratos, finanzas, recursos, transferencia, lecciones.
- Explicar los cinco principios de Project DPro y adaptar el método al tamaño del proyecto.
- Aplicar una estrategia de examen y analizar sus errores en los simulacros.

El cierre del proyecto

El cierre suele hacerse con prisas, aunque protege a la organización y la sostenibilidad. Incluye:

- la **verificación y aceptación de los entregables** por sus destinatarios (autoridades, comunidades, socios);
- la **transferencia** de bienes y responsabilidades según el plan de sostenibilidad y las reglas del donante;
- el **cierre de los contratos** (proveedores, socios) y de los compromisos;
- el **cierre financiero**: gastos justificados, pagos saldados, informe financiero final, auditoría si está prevista;
- los **recursos humanos**: fin de contratos, certificados de trabajo, apoyo al equipo;
- los **informes finales**, la **evaluación** si está prevista y el **archivo** de documentos durante el plazo exigido;
- las **lecciones aprendidas**, compartidas para mejorar los proyectos futuros.

Un proyecto también puede cerrarse **de forma anticipada** (inseguridad, fin de la financiación, necesidad desaparecida): se siguen las mismas etapas, de forma ordenada.

Los cinco principios de Project DPro

La guía presenta cinco principios que deben orientar toda la gestión de proyectos:

- **Bien gobernado**: roles, responsabilidades y niveles de decisión claros, y una justificación del proyecto verificada durante todo el ciclo.
- **Participativo**: los actores, empezando por las poblaciones concernidas, participan en las decisiones.
- **Integral**: el proyecto se gestiona en todas sus dimensiones (alcance, calendario, recursos, riesgos, calidad, sostenibilidad), no solo las actividades.
- **Integrado**: los planes y procesos están vinculados entre sí y con las funciones de la organización (finanzas, logística, RR. HH.).

- **Adaptativo**: el proyecto aprende y se ajusta al contexto, dentro de un marco de decisión controlado.

En el examen, una situación suele describir un fallo: identifique el principio en juego.

Adaptar el método al proyecto

El método se **adapta** al tamaño, la complejidad, el riesgo y el contexto del proyecto. Un proyecto de 3 meses y 20 000 USD no necesita los mismos documentos que un programa de 5 años y 10 millones. Pero ninguna fase desaparece: se simplifican las herramientas, no la lógica (justificar, autorizar, planificar, controlar, cerrar).

Estrategia para el día del examen

- **Antes**: verifique su conexión y su navegador, tenga la guía digital abierta con su índice, y ninguna IA abierta.
- **Durante**: lea primero la última frase de la pregunta (¿qué se pide?), identifique la fase en juego, elimine las respuestas que contradicen un principio (decidir solo, ocultar un problema, ignorar a las comunidades).
- **Tiempo**: unas 50 preguntas al final de la primera hora; reserve 15 minutos para las preguntas marcadas.
- **Sin blancos**: no hay puntos negativos, responda a todo.

Nuestros simulacros no muestran las respuestas correctas, para que se entrene como el día del examen. Tras cada simulacro, trabaje sus puntos débiles con los quiz y las explicaciones de cada día.

Después del éxito

El certificado oficial Project DPro Foundation lo emite PM4NGOs tras la validación de su examen. Nuestro certificado de simulacro solo acredita que superó nuestra formación: no sustituye a la certificación oficial y no debe presentarse como tal.

Siguientes pasos posibles: el nivel Practitioner que ofrecen algunos socios de PM4NGOs, la guía MEAL DPro para el seguimiento y la evaluación, o nuestro Mini MBA Gestión de proyectos e IA para ir más lejos.

Ejercicio: ¿qué principio está en juego?

Situaciones. A) El proyecto se diseñó en la sede sin ninguna consulta a los pueblos. B) El gerente cambia solo la ubicación de un producto sin informar a nadie. C) El presupuesto se hizo sin vínculo con el plan de compras ni el calendario. D) Aunque una carretera lleva 4 meses cortada, el plan nunca se ha revisado. E) El proyecto siguió las actividades y el presupuesto, pero nunca la calidad ni la sostenibilidad.

Tarea. Asocie cada situación al principio no respetado.

Solución. A) Participativo. B) Bien gobernado. C) Integrado. D) Adaptativo. E) Integral.

Para recordar

- Cierre: aceptación, transferencia, contratos, finanzas, RR. HH., informes, archivos, lecciones; también en caso de cierre anticipado.
- Cinco principios: bien gobernado, participativo, integral, integrado, adaptativo.
- Se adaptan las herramientas al tamaño del proyecto, nunca la lógica de las fases.
- El día del examen: leer la pregunta, situar la fase, eliminar lo que contradice un principio, responder a todo.
- Nuestro certificado de simulacro no sustituye a la certificación oficial emitida por PM4NGOs.

Cuestionario

1. El proyecto se diseñó en la sede sin consultar a las comunidades. ¿Qué principio no se respeta?
   A. Integral
   B. Integrado
   C. Adaptativo
   D. Participativo

2. La carretera principal lleva cuatro meses cortada y el plan nunca se ha revisado. ¿Qué principio está en juego?
   A. Integral
   B. Participativo
   C. Bien gobernado
   D. Adaptativo

3. El presupuesto se preparó sin vínculo con el plan de compras ni el calendario. ¿Qué principio está en juego?
   A. Participativo
   B. Adaptativo
   C. Integrado
   D. Bien gobernado

4. La inseguridad obliga a detener el proyecto tres meses antes del final. ¿Qué hacer?
   A. Dejar que el socio gestione solo el final del proyecto
   B. Irse sin formalidades para proteger al equipo cuanto antes
   C. Cerrar de forma ordenada, adaptándose a la seguridad
   D. Esperar la fecha de fin prevista para empezar el cierre

5. ¿Qué actividad forma parte del cierre financiero?
   A. Abrir una nueva línea para los gastos de fin de proyecto
   B. Contratar a un contable para preparar el próximo proyecto
   C. Revisar el marco lógico con los nuevos gastos
   D. Justificar los gastos, saldar los pagos, hacer el informe

6. Para un pequeño proyecto de tres meses, ¿cómo aplicar el método?
   A. Simplificar las herramientas, no la lógica de las fases
   B. Suprimir el cierre, por falta de tiempo al final
   C. Aplicar todos los documentos de un gran programa
   D. Suprimir la planificación, inútil para tres meses

7. El proyecto siguió las actividades y el presupuesto, pero nunca la calidad ni la sostenibilidad. ¿Qué principio está en juego?
   A. Bien gobernado
   B. Integral
   C. Participativo
   D. Adaptativo

8. Durante el examen quedan 20 minutos y 15 preguntas sin respuesta. ¿Qué hacer?
   A. Buscar en detalle cada respuesta en la guía, una a una
   B. Dejar en blanco las preguntas en las que duda
   C. Salir del examen para repetirlo en mejores condiciones
   D. Responder a todas eliminando las respuestas no conformes

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