PM4NGOs

Project DPro

Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo

PMD Pro – 2ª Edición

Editor

© Copyright 2020 PM4NGOs
DPro, PMD Pro y sus símbolos son marcas registradas de PM4NGOs.

ISBN: 978-1-7345721-4-8

Este trabajo está bajo licencia de
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Para ver una copia de esta licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/.

Los usuarios son libres de copiar / redistribuir y adaptar / transformar para fines no comerciales.

Translation / Traducción

PM4NGOs is the author and publisher of this Project DPro Guide translation and its original version.

This translation was sponsored and possible thanks to **Plan International**.

The following organizations and individuals have also contributed to the current translation:
VRS Consult, ASOVID, Delia Urrutia Ruiz, and Juan Manuel Palacios.

Información de la versión:

Esta es **Guía Project Dpro**
Gestión de proyectos para profesionales del desarrollo (PMD Pro).

2ª Edición, marzo de 2020.

Agradecimientos

Project DPro (PMD Pro) 2ª. Edición, fue desarrollado con el apoyo de varios expertos que contribuyeron a la creación, edición, revisión y traducción de la guía. Entre estos colaboradores, damos las gracias especialmente a Adriano Santos, Aime Loando, Aishwarya Rana, Amanda Fleetwood, Andressa Trivelli, Barbara Basso, Brandy Westerman, Chris Cattaway, Clement Chipokolo, Corey Walsh, Delia Urrutia Ruiz, Don McPhee, Dov Rosenmann, Edson Marinho, Emanuele Militello, Jack Armstrong, Gabrielle Bielen, Hazem Zeitoun, John Cropper, Juan Manuel Palacios, Kim Kucinskas, Kimberly Johnson, Lisa Robbins-Garland, Maggie Korde, Mahoudo Jules Aimé Bonou, Mark Nilles, Maureen MacCarthy, Mazen Husseiny, Mike Culligan, Mohammad Zeitoun, Nichola Harper, Oliver Carrick, Oliver Filler, Peter Marlow, Raed Al Jundi, Richard Pharro, Ryan LaPrairie, Sarah Cashore, Terver Kuegh, Thomas Dente, Tikajit Rai, Trevor K. Nelson, William Gustave, e Zaid Qardan.

También queremos agradecer a muchos profesionales de la Comunidad DPro+ quienes han contribuido enviando sugerencias, respondiendo a encuestas y proporcionando retroalimentación. De igual forma, estamos agradecidos a muchas organizaciones cuyos documentos y materiales han sido referenciados y adaptados para su uso en la Guía Project DPro.

Finalmente, esta actividad no habría sido posible sin el liderazgo de Amanda Fleetwood. Fue sólo a través de su inspiración, dedicación y orientación técnica que este esfuerzo fue posible.

Trevor K. Nelson

En nombre de la junta directiva de PM4NGOs

Aclaraciones de traducción

Debido a que el idioma oficial y original de la guía Project DPro es inglés, para efectos de contextualización al idioma español se han identificado términos que permanecen en inglés bajo la siguiente aclaración:

- **FOUNDATION:** Para efectos de esta guía entendemos como Foundation al primer nivel de Project DPro, haciendo referencia a los fundamentos en la gestión de proyectos, que permitan una clara comprensión de la metodología en cuanto a sus técnicas, herramientas, principios, habilidades y competencias. Se refiere al nivel previo a Project DPro Practitioner.

- **PRACTITIONER:** Para efectos de esta guía entendemos como Practitioner al nivel superior de Project DPro, haciendo referencia a un gerente que ejerce la gestión de proyectos de manera constante, fundamentado en una metodología con un tiempo acumulado de práctica, manejando técnicas, herramientas, principios, habilidades y competencias. Se refiere al siguiente nivel de Project DPro Foundation.

- **SPONSOR:** Es la persona que apoya la gestión del Gerente de Proyecto en temas de búsqueda de fondos, compromisos o el impacto del proyecto con las partes interesadas, ya sea de la organización ejecutora del proyecto o como agente externo interesado en el éxito del proyecto.

- **ACCOUNTABILITY:** Para efectos de esta guía, se maneja el término accountability, como la acción de rendir cuentas del proyecto, a diferentes niveles. Por tal motivo, en la guía, se utilizarán los términos Accountability y Rendición de Cuentas, como sinónimos.

- **ACCOUNTABLE:** Sujeto a la acción de rendir cuentas. Se refiere al hecho de que la gestión de proyectos debe estar siempre sujeta a la rendición de cuentas, es decir, debe generar información transparente hacia los diferentes interesados en el proyecto en términos de alcance, costo, tiempo, riesgos y justificación del proyecto.

- **WASH**: El acrónimo WASH (por sus siglas en inglés: Water, Sanitation and Hygiene) hace referencia a Agua, Saneamiento e Higiene. No ha sido sujeto de traducción al español por ser un término internacionalmente utilizado para referirse a ese tema.

Contenido

Prefacio **13**
La historia de PM4NGOs 13
La historia de PMD Pro 13
La evolución de PMD Pro 13
Project DPro o PMD Pro? 14

SECCIÓN 1. INTRODUCCIÓN A LA GUÍA PARA EL PROJECT DPRO **15**

1.1 Introducción **15**
1.1.1 Estructura de la guía para el Project DPro 15
1.1.2 Cambiando el mundo a través de proyectos 16
1.1.3 Gestionando proyectos en los sectores humanitarios y de desarrollo 17
1.1.4 ¿Por qué la gestión de proyectos es importante? 19
Agentes de cambio 19
Contexto 20
Rendición de cuentas 20

1.2 Definiendo conceptos **21**
1.2.1 Gestión de proyectos 21
1.2.2 Triángulo de gestión 22
1.2.3 Gestión de programas y portafolios 24
Gestión de programas 24
Gestión del portafolio 25
1.2.4 ¿De dónde vienen los proyectos? 26
1.2.5 Los principios de la gestión de proyectos 28
1.2.6 Competencias y habilidades del gerente de proyectos 29
El arte y la ciencia de la gestión de proyectos 29
El modelo de competencias de la gestión de proyectos del Project DPro 32
1.2.7 Fases de los proyectos humanitarios y de desarrollo 34
1.2.8 El modelo por fases de Project DPro 35
Fases de Project DPro 36

1.2.9 Puertas de decisión 38
1.2.10 Cómo están organizadas las fases 42

SECCIÓN 2. FASES DE PROJECT DPRO 43

2.1 Identificación y definición del proyecto 43
2.1.1 Introducción 43
2.1.2 Resultados clave 45
Análisis de las partes interesadas 45
Marco lógico del proyecto 45
Propuesta de proyecto 45
Acta constitutiva del proyecto de alto nivel 45
2.1.3 Quién está involucrado en esta fase 46
2.1.4 Qué significa esto en la práctica 46
Movilización de recursos y participación de las partes interesadas 46
Puertas de decisión 47
2.1.5 Insumos 47
2.1.6 Proceso 48
Definición de necesidades 48
Recopilación de datos 48
Tipos de datos 50
Triangulación de datos 53
Análisis de necesidades 54
Análisis del estado actual 55
Análisis de partes interesadas 55
Análisis de estado futuro 61
Lógica de intervención del proyecto 64
Análisis de alto nivel (estimaciones) 71
Análisis de riesgo 72
Análisis de recursos humanos 73
Análisis de la cadena de suministro 75
Análisis financiero 75

Análisis de sostenibilidad 75
Teoría de cambio 76
Redacción del acta de constitución del proyecto 78
Propuesta de proyecto (documentos del diseño del proyecto) 78

2.2 Puesta en marcha del proyecto 80
2.2.1 Introducción 80
2.2.2 Resultados clave 81
Acta de constitución del proyecto 81
Registro de riesgos completo 81
Estrategia de compromiso de las partes interesadas 81
Lanzamiento del proyecto 82
2.2.3 Quiénes están involucrados en esta fase 82
2.2.4 Lo que esto significa en la práctica 82
Puertas de decisión y etapas 83
Controles internos 84
Compromiso de las partes interesadas 84
2.2.5 Insumos 84
2.2.6 Proceso 85
Análisis de riesgo 85
Evaluación de riesgo 85
Respuesta a los riesgos 87
Monitoreo de riesgos y estrategia de control 89
Compromiso de las partes interesadas 90
Estructura de gobernanza del proyecto 90
Matriz de planificación 95
Matriz MEAL (Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas). 97
Matriz para el monitoreo 97
Matriz para la evaluación 97
Matriz para accountability y lecciones aprendidas 97
Información y gestión del conocimiento 98
Acta de constitución del proyecto 98

Lanzamiento del proyecto 100

2.3 Planificación del proyecto 101

2.3.1 Introducción 101

2.3.2 Resultado clave 103

Plan de implementación 103

2.3.3 Quién está involucrado en esta fase 104

2.3.4 Qué significa esto en la práctica 105

Rendición de cuentas 105

Mecanismos de control 105

Planificación gradual 106

Planificación y proceso de puertas de decisión. 107

2.3.5 Insumos 107

2.3.6 Procesos 107

Cronograma de planificación 107

Alcance del trabajo 108

Restricciones y riesgos. 110

Paso 1: Definición de actividades 111

Paso 2: Secuencia de las actividades 114

Paso 3: Estimación de recursos de las actividades 115

Paso 4: Estimación de duración de actividades 118

Paso 5: Desarrollo del cronograma 119

Planificación MEAL (Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas) ... 122

Monitoreo 122

Evaluación 122

Accountability y lecciones aprendidas 124

El plan MEAL 124

Controles internos 125

Planificación de compromiso y comunicación de las partes interesadas 127

Planificación de roles y responsabilidades (Matriz RACI) 128

Planificación de la cadena de suministros 129

Planificación de recursos humanos 131

Planificación de etapas 131
Planificación de la sostenibilidad 133
Planificación del cierre 134

2.4 Implementación del proyecto 136
2.4.1 Introducción 136
2.4.2 Resultados clave 137
2.4.3 Quiénes están involucrados en esta fase 138
2.4.4 Qué significa esto en la práctica 138
2.4.5 Insumos 138
2.4.6 Procesos 139
Gestión de personas 139
Gestión del cronograma del proyecto 140
Gestión del presupuesto 142
Gestión de riesgos 147
Gestión de problemas 147
Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas (MEAL) 149
Monitoreo 150
Evaluación 151
Accountability 151
Lecciones aprendidas 151
Gestión de cambios 152
Gestión de la cadena de suministros 154
Gestión de las adquisiciones 154
Gestión de logística 156
Gestión de activos 157
Plan de sostenibilidad del proyecto 157

2.5 Cierre de proyecto 159
2.5.1 Introducción 159
2.5.2 Resultados clave 162
2.5.3 ¿Quién se involucra en esta fase? 162

2.5.4 ¿Qué significa esto en la práctica? 162
2.5.5 Insumos 163
2.5.6 Procesos 163
Planificación y entrega sostenible 163
Informes 165
Procedimientos de cierre de proyecto 166
Cierre contractual. 166
Cierre financiero 167
Cierre administrativo 167
Evaluaciones de proyecto 168
Lecciones aprendidas 168

SECCIÓN 3. PRINCIPIOS DE PROJECT DPRO 172

3.1 Principio: Gestión bien gobernada 173
3.1.1 ¿Qué es la gestión bien gobernada y por qué es importante? 173
3.1.2 Gestión bien gobernada, identificación y definición 174
Sponsor, Junta, Comité Directivo 174
Alineación con la estructura de programa y portafolio 174
3.1.3 Gestión bien gobernada y puesta en marcha 174
Estructura de gobernanza 174
Tolerancias del proyecto 174
3.1.4 Gestión bien gobernada y planificación 174
Comunicación 174
Puertas de decisión 175
Plan de gestión de riesgos 175
3.1.5 Gestión bien gobernada e implementación 175
Gestión de problemas y riesgos 175
Control de cambios 175
3.1.6 Gestión bien gobernada y cierre 175
Lecciones aprendidas y revisiones después de la acción 176
Acta de constitución autorizada 176

3.2 Principio: Gestión participativa 177
3.2.1 ¿Qué es la gestión participativa y por qué es importante? 177
3.2.2 Gestión participativa, identificación y definición 177
Recopilación de datos, ecesidades y análisis del problema 178
Estimaciones de alto nivel 178
3.2.3 Gestión participativa y puesta en marcha 178
Identificación y evaluación de riesgos 178
Lanzamiento del proyecto 179
3.2.4 Gestión participativa y planificación 179
Planificación del cronograma 179
Plan de sostenibilidad 179
3.2.5 Gestión participativa e implementación 179
Control de cambios de proyecto 179
Puertas de decisión 180
Planificación reiterativa del proyecto 180
3.2.6 Gestión participativa y cierre 180
Lecciones aprendidas y revisión después de la acción 180
Reunión/evento de cierre del proyecto. 180

3.3 Principio: Gestión completa 181
3.3.1 ¿Qué es el principio de gestión completa y por qué es importante? 181
3.3.2 Gestión completa, identificación y definición 181
Identificación y análisis de las partes interesadas 181
Análisis de necesidades 182
3.3.3 Gestión completa y puesta en marcha 182
Análisis y planificación de la gestión del riesgo 182
3.3.4 Gestión completa y planificación 182
Plan de implementación 182
3.3.5 Gestión completa e implementación 183
Gestión de componentes del proyecto 183
Monitoreo, revisión y actualización de riesgos 183
3.3.6 Gestión completa y cierre 183

3.4 Principio: Gestión integrada 184
3.4.1 ¿Qué es el principio de gestión integrada y por qué es importante? 184
3.4.2 Gestión integrada, identificación y definición 184
Integración de equipo 184
3.4.3 Gestión integrada y puesta en marcha 184
Integración del riesgo 184
3.4.4 Gestión integrada y planificación 184
El triángulo de gestión 185
3.4.5 Gestión integrada e implementación 185
3.4.6 Gestión integrada y cierre 185
Plan de sostenibilidad 185
Lecciones aprendidas y evaluaciones 185

3.5 Principio: Gestión ajustable 186
3.5.1 ¿Qué es el principio de gestión ajustable y por qué es importante? 186
Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas 186
Control de cambios integrado 187
Puertas de decisión 187
3.5.2 Gestión ajustable, identificación y definición 188
3.5.3 Gestión ajustable y puesta en marcha 188
3.5.4 Gestión ajustable y planificación 189
3.5.5 Gestión ajustable e implementación 190
Puertas de decisión 190
Problemas y cambios. 190
Lecciones aprendidas 190
3.5.6 Gestión ajustable y cierre 190

SECCIÓN 4. ADAPTANDO EL PROJECT DPRO 191
4.1 Fundamentos de adaptación 191
4.2 Factores por considerar al adaptar el Project DPro 192

SECCIÓN 5. CAMBIOS EN LA GUÍA PROJECT DPRO 196

Anexo I: Competencias de Project DPro 197

Técnica (gestión de proyectos) 197

Liderazgo y relaciones interpersonales 198

Autogestión 198

Específico del sector desarrollo 199

Anexo II: Certificaciones Project DPro 200

Project DPro Foundation 200

Project DPro Practitioner 200

Anexo III: Resultados de aprendizaje de Project DPro 201

Anexo IV: Glosario de términos 222

Anexo V: Listado de gráficas 226

Anexo VI: Listado de tablas 228

Anexo VII: Términos de Marca, Condiciones y Guías de Comunicación de Project DPro 230

Anexo VIII: Lista de Referencias 231

Prefacio

"El crecimiento nunca es por casualidad; es el resultado de fuerzas que trabajan juntas "

- James Cash Penney

La historia de PM4NGOs

La historia de PM4NGOs inició en 2011 cuando un grupo de personas, con ideas afines de los sectores de desarrollo internacional y humanitario, se reunieron con el propósito de crear una entidad que supervisara, de manera independiente y transparente, la primera Guía internacional de gestión de proyectos en el sector de desarrollo (PMD Pro). Desde 2011, PM4NGOs ha sido el guardián de la guía del PMD Pro y el propietario de la certificación (de PMD Pro), llegando a organizaciones grandes y pequeñas en todo el mundo.

La motivación detrás de la creación de PM4NGOs continúa impulsando e inspirándonos hasta el día de hoy y está incrustada en nuestra visión: *un mundo equitativo y sostenible donde la inversión social alcanza el mayor impacto.* Esta visión está interiorizada en la estructura de nuestra organización, desde nuestra interacción con las partes interesadas hasta el desarrollo de nuevas guías y metodologías. Es nuestra obligación el proveer a todas las organizaciones e individuos, desde ONGs internacionales hasta organizaciones e individuos basados en la comunidad, acceso a estándares profesionales, proporcionándoles el marco y las herramientas para poder entregar mejores resultados a las partes interesadas y beneficiarios.

La historia de PMD Pro

A principios de 2007, varias ONGs, entre ellas Save the Children, Oxfam, Care, World Vision, Habitat for Humanity, CRS, Plan International, Mercy Corps pidieron a LINGOS (ahora parte de Humentum), organización especializada en la construcción de capacidades para ONGs, desarrollar materiales de aprendizaje apropiados y comprensibles sobre gestión de proyectos para ONGs.

LINGOS formó un grupo de trabajo formado por especialistas en ONGs y luego de consultar ampliamente, concluyeron que las formas actuales de trabajar en todo el sector eran inadecuadas. El grupo probó ideas y enfoques, identificó objetivos de aprendizaje y desarrolló el esquema de un plan de estudios para un nuevo curso en gestión de proyectos. Esto establecería estándares y un lenguaje común para la gestión de proyectos en el sector de las ONGs alrededor del mundo.

PMD Pro se lanzó en el año 2010 y en lugar de ser propiedad del grupo de trabajo de LINGOS, se fundó una nueva ONG (PM4NGOS) para administrar y actuar como guardiana del PMD Pro.

La evolución de PMD Pro

Hemos aprendido mucho en los últimos 10 años acerca de proyectos, nuestras partes interesadas y del sector en general. El PMD Pro ha sido el pilar fundamental de nuestra organización y ha crecido más allá de las expectativas en todo el mundo. En los últimos 10 años, hemos llegado a 167 países y hemos certificado a más de 22,700 profesionales, de los cuales un 75% son de países en desarrollo. Nuestra

comunidad en línea cuenta con más de 21,000 personas. Se han realizado más de 40,000 descargas de la Guía del PMD Pro hasta la fecha y varias ONGs están utilizando el PMD Pro como un estándar fundamental para la gestión de proyectos en la organización.

Con las lecciones aprendidas en los últimos 10 años y los comentarios de la comunidad de práctica, a principios de 2018 comenzamos el proceso de revisión y reescritura del PMD Pro, dándole un "cambio de imagen", logrando que sea más relevante para los Gerentes de Proyectos y equipos que trabajan en una variedad de contextos. Este proceso fue habilitado por el lanzamiento de la Guía del Programa para Profesionales del Desarrollo (ProgramDPro), llenando una brecha sustancial en los estándares del sector y proporcionando un marco más completo para los profesionales del desarrollo.

Si bien la esencia del PMD Pro no ha cambiado, era necesario hacer cambios e incorporar las lecciones que aprendimos del campo de trabajo y de nuestros socios.

La **Guía Project DPro** está orientada específicamente para proyectos y aquellos que implementan proyectos. Es una versión más práctica que proporciona a los profesionales de gestión de proyectos, las herramientas básicas que necesitarán para definir, diseñar, planificar, implementar y cerrar con éxito sus proyectos de manera efectiva.

¿Project DPro o PMD Pro?

La segunda versión de PMD Pro ha tenido un cambio en la marca, siendo ahora **Project DPro**, para alinear la terminología con Program DPro y otras buenas prácticas y metodologías que han sido desarrolladas por organizaciones aliadas. – La familia **DPro**.

Se continuarán encontrando referencias, documentos y herramientas utilizando el término PMD Pro, dado que este ha sido adoptado por numerosas organizaciones y profesionales.

Los **certificados** PMD Pro nivel 1, se mantendrán válidos de por vida. Toda persona que ya es profesional certificado PMD Pro nivel 1, no necesitará recertificarse o solicitar un certificado actualizado. PM4NGOS reconocerá permanentemente y confirmará la validez de su certificado PMD Pro.

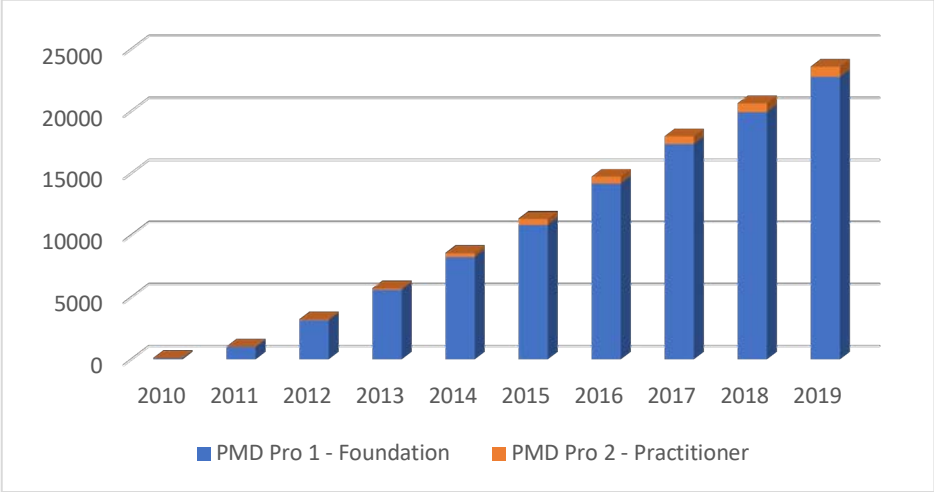


Figura 1: Profesionales de Project DPro por año - acumulativo

Sección 1. Introducción a la Guía para el Project DPro

1.1 Introducción

Lo que se cubre en este capítulo:

- ✓ Proyectos y gestión de proyectos en los sectores humanitarios y de desarrollo
- ✓ Porqué la gestión de proyectos es importante
- ✓ Definición de proyecto, programa y portafolio
- ✓ Modelo de Project DPro por fases
- ✓ Principios de la gestión de proyectos
- ✓ Modelo de competencias del Gerente de Proyectos de Project DPro

"Las operaciones mantienen las luces encendidas, la estrategia proporciona una luz al final del túnel, pero la gestión de proyectos es el motor del tren que hace avanzar a la organización "

- Joy Gumz

1.1.1 Estructura de la guía para el Project DPro

Esta versión de la guía de Project DPro se ha organizado para incluir información más detallada y ejemplos para ayudar a los profesionales de proyectos en la aplicación de las herramientas y procesos. La guía Project DPro se divide en 5 secciones:

1. Introducción a la guía del Project DPro
2. Modelo de Project DPro por fases
3. Principios del Project DPro
4. Adaptando el Project DPro
5. Cambios en la guía del Project DPro

Se revisará cada una de estas secciones a detalle, proporcionando herramientas y procesos que ayudarán a los Gerentes de Proyecto a estructurar la gestión de las intervenciones. Aunque estos temas están separados en secciones, no funcionan individualmente, sino que interactúan entre sí durante toda la vida de un proyecto.

El Río Delta es un caso de estudio utilizado en toda la guía para proporcionar ejemplos de herramientas y conceptos en la práctica. Adicionalmente, se pueden encontrar ejemplos completos y casos de estudio en los materiales complementarios proporcionados por PM4NGOs.

Antecedentes del caso de estudio del Río Delta

Una evaluación reciente encontró que el deterioro de la calidad del agua en el río Delta ha provocado el agotamiento de la existencia de cultivos y una producción baja, por ende la disminución de los ingresos de las familias campesinas; provocando una incidencia cada vez más alta de enfermedades transmitidas por agua contaminadas, particularmente entre familias pobres y niños menores de cinco años.

La situación actual es el resultado de la descarga de desechos fecales en el río, así como de desechos domésticos y comerciales que se arrojan al río y de las aguas residuales tratadas inadecuadamente en el río y el canal.

Algunos de los factores que contribuyen al problema son:

- Escasa sensibilización del público sobre los peligros de verter desechos domésticos.
- Corrupción y supervisión inadecuada de la industria local de fertilizantes químicos por parte de la Agencia de Protección del Medio Ambiente (EPA).
- Como resultado de los bajos presupuestos y la mala planificación del gobierno local (incluso en las empresas que tratan sus desechos) el tratamiento de los desechos es ineficaz y las aguas residuales no cumplen con los estándares ambientales.

Todos estos factores han provocado altos niveles de desechos fecales y desechos domésticos / comerciales en el río, lo que resulta en un deterioro en la calidad del agua.

1.1.2 Cambiando el mundo a través de proyectos

¿Cavaría pozos para proporcionar agua potable en las aldeas? ¿Establecería micro bancos que saquen a las mujeres de la pobreza? ¿Protegería un ecosistema en peligro de extinción? ¿Rehabilitaría una escuela? ¿Instalaría clínicas de salud rurales para comunidades desatendidas? ¿Distribuiría comida a los hambrientos?

No es sorprendente que solo unas cuantas personas respondan: "¡Yo gestionaría estos proyectos!"

Y sin embargo, millones de trabajadores del desarrollo cambian el mundo todos los días a través de actividades en agricultura, atención médica, microfinanzas, conservación, vivienda asequible, educación, infraestructura y derechos humanos. Todos comparten una cosa en común: ¡Cambian el mundo a través de proyectos!

Las organizaciones humanitarias y de desarrollo gestionan su trabajo a través de proyectos. Sus oficinas son atendidas por oficiales de proyecto que gestionan equipos de proyecto. A su vez, el equipo del proyecto escribe propuestas, desarrolla planes, implementa actividades, monitorea el progreso y evalúa el impacto del proyecto. Luego, lo más importante, las comunidades que son beneficiadas invierten su tiempo, energía y recursos en los proyectos. Confían en los proyectos para construir sobre sus fortalezas colectivas, para reforzar sus áreas de debilidad comparativa y para resolver los desafíos que de otro modo podrían considerarse fuera de su control.

Si bien los medios de vida de cientos de millones de personas dependen de la capacidad de las organizaciones humanitarias y de desarrollo para entregar los resultados de manera efectiva y eficiente, la gestión del proyecto rara vez se trata como una prioridad estratégica para las organizaciones. En cambio, tiende a enfocarse en las áreas programáticas técnicas de proyectos como salud pública, educación, protección infantil, WASH, defensa, etc. Las organizaciones tienden a contratar especialistas técnicos y programáticos a quienes se les pide que gestionen proyectos y lideren equipos de proyectos.

Estos especialistas técnicos y programáticos tienden a ser muy buenos para identificar protocolos de tratamiento para enfermedades, desarrollar planes de estudio para escuelas, diseñar sistemas agrícolas mejorados y analizar las causas profundas de la pobreza. Sin embargo, en raras ocasiones, poseen habilidades y amplia experiencia en el área de gestión de proyectos para responder a preguntas como: ¿Son precisas las estimaciones?, ¿Se han anticipado los riesgos y se controlan de manera rigurosa?, ¿Los planes son completos y detallados?, ¿Se monitorea el progreso del proyecto en todos los niveles?, ¿Se identifican, siguen y abordan los desafíos?, ¿Todos los aspectos del proyecto se gestionan de manera proactiva durante su ciclo de vida? ¿Se están logrando los cambios sociales que el proyecto desea abordar?

El propósito de la **Guía Project DPro** es mejorar la capacidad de gestión de proyectos por parte de los profesionales del sector humanitario y de desarrollo, brindando un conjunto de conocimientos y herramientas contextualizadas, equilibradas, completas y ajustables para ayudar a incrementar la eficiencia y eficacia de los proyectos del sector.

La guía Project DPro proporciona una exploración introductoria e independiente de la gestión de proyectos en el contexto de los sectores humanitarios y de desarrollo. Está destinada a una audiencia que incluye los siguientes perfiles:

- Gerentes de Proyecto y miembros del equipo que son nuevos en la gestión de proyectos
- Gerentes de Proyecto y miembros del equipo que son nuevos en los sectores humanitarios y de desarrollo
- Profesionales del sector de desarrollo que tengan la intención de obtener certificaciones profesionales de la gestión de proyectos
- Miembros del equipo del sector público que trabajan en iniciativas de desarrollo en sus respectivos países y regiones
- Socios locales que ejecutan proyectos en su sector
- Consultores / personal contratado que operan en el sector de desarrollo

1.1.3 Gestionando proyectos en los sectores humanitarios y de desarrollo

Gestionar proyectos en el sector del desarrollo es cualquier cosa menos simple. Los entornos operativos son complejos. Los retos son numerosos. Las relaciones del proyecto son complicadas. Además, el costo del fracaso es elevado. En resumen, ¡hay muchas cosas que podrían salir mal!

El gráfico de la figura 2 sirve como una ilustración de solo algunos de los muchos retos que podrían poner en peligro el éxito de los proyectos de desarrollo. Cada imagen identifica solo una de las muchas situaciones que podrían resultar si el diseño, la planificación o la implementación del proyecto se conciben o formulan de manera equivocada.

Desafortunadamente, la lista de retos que se presentan en la figura 2 no incluye todo. Hay muchas cosas más que podrían salir mal en los proyectos de desarrollo, por ejemplo:

- ¿Son estables las tasas de cambio?
- ¿Es funcional la dinámica del equipo?
- ¿Proporcionan los sistemas de monitoreo, información útil, precisa y oportuna?
- ¿Son confiables los proveedores del Proyecto?
- ¿Existe inestabilidad política?
- ¿Hay partes interesadas que están debilitando el proyecto?

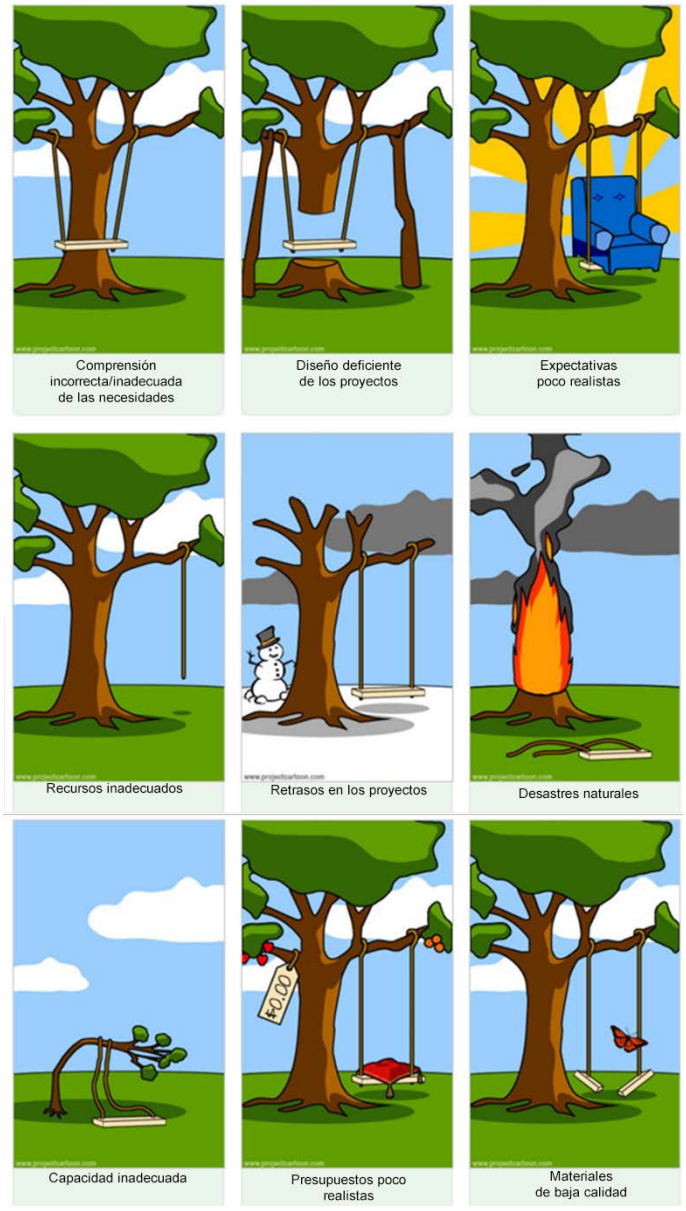


Figura 2: Desafíos del Proyecto

Para tener éxito, el Gerente de Proyecto debe gestionar estos retos de manera proactiva y decisiva. Con demasiada frecuencia, cuando un proyecto falla, se considera que es debido a circunstancias que estuvieron "fuera de control". Si bien esta explicación puede ser válida, muy a menudo se utiliza como una excusa y no toma en cuenta que los riesgos se pudieron haber anticipado, analizado y gestionado mejor y de manera proactiva.

Para mantener el control de sus proyectos y con ello lograr el éxito de los mismos, los Gerentes de Proyecto necesitan perfeccionar las habilidades necesarias para identificar de manera proactiva los retos que podrían afectar a su proyecto y para gestionar eficazmente los mismos, incluso cuando se producen dichos retos. Estas son las habilidades que se explorarán en la Guía Project DPro.

Todos los trabajos que se gestionan a través de proyectos, ya sea en el sector privado (construcción, telecomunicaciones, tecnología de la información), sector del desa desafíos similares. Algunos de estos desafíos son:

- Diseñar y entregar resultados de proyectos en un marco de tiempo, presupuesto, calidad, alcance, riesgo y limitaciones.
- Desarrollar planes de proyectos completos y detallados y lograr gestionarlos durante toda la vida del proyecto.
- Gestionar proyectos que a menudo se implementan a través de socios, consorcios, contratistas, subcontratistas y proveedores; e
- Identificar riesgos potenciales y establecer procesos para evitarlos y abordarlos, logrando de esta forma, asegurar que se entreguen los beneficios del proyecto.

Si bien existen similitudes entre estos sectores, hay algunas características que hacen que la gestión de proyectos en el sector del desarrollo sea única y especialmente desafiante. Algunas de estas características pueden ser:

- Los proyectos de los sectores humanitarios y de desarrollo son responsables de entregar resultados tangibles y también de entregar resultados menos tangibles como promover el cambio social y/o el cambio de comportamiento. Es poco probable que los proyectos de desarrollo tengan como objetivo final entregar productos concretos; a menudo, están más orientados a los servicios y destinados a lograr mejoras en el bienestar de las poblaciones objetivo del proyecto.
- Los proyectos de desarrollo tienen como objetivo abordar problemas complejos de pobreza, desigualdad e injusticia.
- Los proyectos de desarrollo tienden a operar en contextos excepcionalmente desafiantes (recursos limitados, riesgos elevados, redes de adquisición complejas, entornos políticos / financieros inestables, condiciones inseguras).
- La implementación del proyecto a menudo se gestiona a través de una compleja gama de relaciones con las partes interesadas (agencias asociadas, ministerios gubernamentales, organizaciones comunitarias, contratistas, consorcios globales) que tienen diferentes perspectivas, expectativas y requisitos de cumplimiento.
- El enfoque del proyecto es, a menudo, tan importante como los resultados (alta prioridad en la participación, enfoques basados en los derechos).
- La transferencia de conocimiento y aprendizaje a la población objetivo es una prioridad durante todas y cada una de las fases del proyecto.
- Los proyectos en los sectores humanitarios y de desarrollo pueden estar sujetos a entornos de financiamiento cambiantes y desafiantes.

1.1.4 ¿Por qué la gestión de proyectos es importante?

Agentes de cambio

Los sectores humanitarios y del desarrollo han experimentado un crecimiento sustancial en las últimas décadas. Cualquier crecimiento rápido viene con "problemas" a medida que se identifican y aclaran los roles y responsabilidades dentro de los sectores. Sin embargo, la responsabilidad como profesionales dentro de estos sectores es proporcionar el máximo beneficio para los individuos, grupos y comunidades objetivo en las que se realizan las intervenciones.

Los proyectos son la base de los sectores. Si los equipos no pueden proporcionar los resultados previstos a nivel de proyecto, se producirá un efecto dominó; lo cual hará que sea menos probable que los cambios contextuales, de comportamiento y situacionales que buscamos a nivel de objetivo, programa y cartera, ocurran realmente. Esencialmente, los proyectos son los medios a través de los cuales pueden ocurrir cambios. Es vital que dicha gestión sea efectiva y eficiente para que se cree una base que permita el cambio, también debe abordarse intencionalmente con procesos, procedimientos, herramientas y técnicas establecidas que contribuyan al máximo cambio posible para las comunidades y los beneficiarios.

Contexto

Se discutirá la diferencia entre proyectos, programas y portafolios más adelante en este capítulo. Esta diferencia es importante para comprender el contexto en el que operan los proyectos. El objetivo de Project DPro es proporcionar herramientas y procesos ajustables para ayudar a aquellos que implementan proyectos, aumentando la probabilidad de éxito.

En 2018, PM4NGOs lanzó la Guía del Programa para Profesionales del Desarrollo (ProgramDPro) para complementar la guía del Project DPro, exponer las diferencias y proporcionar orientación sobre las formas en que se abordan y se gestionan proyectos y programas. A menudo, en la práctica dentro de las organizaciones, existe poca diferenciación entre los dos términos y se usan frecuentemente como sinónimos. El Project DPro y el ProgramDPro tienen como objetivo garantizar que estas diferencias sean claras.

Rendición de cuentas

Hay una mayor demanda de rendición de cuentas en el sector humanitario y de desarrollo, pero es importante comprender que existen diferentes niveles de rendición de cuentas: ascendente, descendente y horizontal.

Rendición de cuentas descendente: Es importante rendir cuentas ante las comunidades y las personas beneficiadas con las intervenciones, asegurando que se están proporcionando servicios y productos de alta calidad de la manera más rentable posible.

Una intervención que opera dentro de un contexto de conflicto puede requerir más reflexión y análisis cuando se trata de rendir cuentas hacia abajo. Es importante tener en cuenta los marcos sensibles al conflicto que incluyen el principio de "no dañar".

Principio de no dañar

La rendición de cuentas descendente incorpora el principio de "no dañar", el cual es parte de un enfoque sensible al conflicto para las intervenciones. Este principio asegura que nuestros proyectos evalúan de manera proactiva las formas en las que los grupos objetivo y otras partes interesadas podrían verse afectados negativamente por la intervención. El objetivo de adoptar un enfoque de "no dañar" es: "minimizar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos de la intervención en el conflicto".

www.conflictsensitivity.org

Rendición de cuentas ascendente: Cuando se trabaja con fondos de donantes y contribuyentes, se tiene la obligación de utilizar esos fondos de manera responsable, proporcionando el máximo beneficio posible. También se establece una obligación con los niveles de programa y portafolio en nuestra organización, asegurando que los proyectos que estamos implementando se alineen con la estrategia general de la organización y contribuyan a lograr los resultados del programa.

Rendición de cuentas horizontal: Los proyectos no suceden en medio de la nada; en lugar de eso, forman parte de una red de intervenciones implementadas por varias organizaciones (ONGs internacionales, organizaciones comunitarias, proyectos de RSC del sector privado) dentro de una región geográfica. La rendición de cuentas horizontal considera las relaciones con socios y esfuerzos de colaboración que se tienen con otros colegas y organizaciones. Es necesario considerar cómo esta intervención encaja en el desarrollo y la imagen humanitaria dentro de un contexto dado y ser conscientes de cómo estas alianzas y esfuerzos de colaboración pueden provocar ese cambio de nivel superior que se está buscando. Hay una multitud de plataformas que ofrecen este tipo de colaboración; los Gerentes de Proyecto deben conocerlas y participar activamente en ellas de ser posible.

1.2 Definiendo conceptos

1.2.1 Gestión de proyectos

A medida que se avanza en la Guía, será importante comprender algunos de los términos clave utilizados[1].

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se emprende para crear un producto, servicio o resultado únicos[2]. En base a esta definición, el propósito de la gestión de proyectos es planificar, organizar y gestionar los recursos para lograr con éxito los objetivos, resultados y productos específicos del proyecto.

Los proyectos ofrecen resultados integrados (entregables), que deberían conducir a mejores objetivos (resultados) para las comunidades y otras partes interesadas (como los donantes y la comunidad). Los proyectos tienen un límite de tiempo y se centran en los requisitos para ofrecer beneficios específicos para las comunidades de manera rentable y medible.

Es indispensable usar prácticas de gestión de proyectos completas y de alta calidad para ayudar a las organizaciones a ser eficaces y eficientes. Dentro del contexto de la gestión de proyectos, el Gerente de Proyecto es responsable de asegurar el éxito global del mismo.

Sin embargo, aunque el Gerente de Proyecto es responsable del éxito del mismo, esto no quiere decir que sea personalmente responsable de completar cada actividad del proyecto. En términos generales, la responsabilidad del Gerente de Proyecto es trabajar en estrecha colaboración con una serie de partes interesadas para completar el trabajo.

Gestión de proyectos: Escenario del mundo real

Responsabilidades del Gerente de Proyectos

Si bien en una situación ideal, el gerente del proyecto no debería estar haciendo el trabajo del proyecto, se debe estar consciente de que, en este caso, no siempre es posible.

A veces, una organización local no tendrá los recursos para un equipo de proyecto completo. En otros casos, un gerente de proyectos puede estar supervisando más de un proyecto. Las herramientas en el PMD ayudarán al gerente del proyecto en estas situaciones a gestionar mejor sus proyectos. En estas circunstancias, es esencial delegar eficazmente las tareas y comunicarse con los socios, los miembros del equipo y las partes interesadas.

Estas partes interesadas, que incluyen a los miembros del equipo del proyecto, las organizaciones ejecutoras, los contratistas, grupos comunitarios y otros, tienen que trabajar conjuntamente para diseñar, implementar y controlar todos los aspectos del proyecto. Como muchos otros sectores, a menudo se requieren Gerentes de Proyectos en el sector del desarrollo para gestionar grupos de interés con quienes no tienen una relación jerárquica formal. Es bastante común que las partes interesadas dentro de un solo proyecto tengan diferentes etnias, idiomas, culturas e incluso nacionalidades. El reto de la gestión de grupos dentro de este contexto puede ser especialmente difícil.

[1] Consulte el Glosario de términos para obtener un conjunto más extenso de definiciones de términos utilizados en la Guía PMD Pro.

[2] Una guía para el Conjunto de Conocimiento de Gestión de Proyectos (Guía PMBOK), tercera edición, Project Management Institute.

En la práctica, el reto del Gerente de Proyecto de alcanzar con éxito el objetivo del mismo, deberá ser, tener el contexto de las restricciones del proyecto. Históricamente, ha habido tres elementos principales que limitan un proyecto, que se conocen colectivamente como el **triángulo de gestión**: calidad, tiempo y presupuesto.

1.2.2 Triángulo de gestión

Para comprender los principios del triángulo de gestión de proyectos, se visualiza un triángulo (figura 3) donde cada lado esté etiquetado de la siguiente manera:

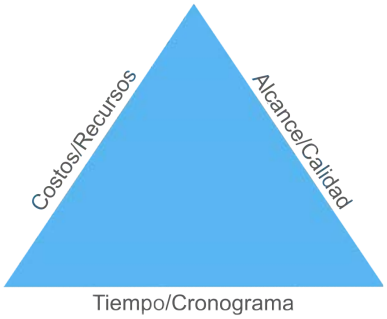


Figura 3: El Triángulo de Gestión

- **Alcance/Calidad** – ¿Cuáles son los Resultados/Productos/servicios que el Proyecto producirá y cuáles son las tareas/actividades/ trabajo necesario para generar estos Resultados/Productos?
- **Costos/Recursos** – ¿Qué dinero, cuáles materiales y esfuerzo están disponibles para entregar el producto/servicios del proyecto y para terminar el trabajo completo del proyecto?
- **Tiempo/Cronograma** – ¿Cuál es el plazo que se necesita para completar todas las actividades del proyecto?

El trabajo del Gerente de Proyecto es asegurar que el triángulo de gestión se mantenga en equilibrio. Cada uno de los lados está relacionado con los otros. Cada vez que se restringe o amplía uno de estos límites, los otros límites también tendrán que ampliarse/incrementarse o restringirse/reducirse.

La interdependencia del triángulo de gestión

Si un lado del triángulo de gestión cambia, también lo hacen los otros dos lados. Por ejemplo, un proyecto humanitario de distribución NFI (por sus siglas en inglés “non-food ítem” (artículos no alimentarios) en el cual, el alcance original indicaba que 10,000 familias recibirían kits de NFI (mantas, jabones, etc.). De repente, el equipo del proyecto recibe una solicitud para aumentar la cantidad de familias atendidas de 10,000 a 12,000, aumentando por 2,000 la cantidad de kits requeridos. Este es un aumento en el alcance del trabajo para el proyecto y requerirá que el costo/recursos y el tiempo para completar la distribución también aumenten, para implementar con éxito estas actividades.

El Gerente de Proyecto debe comprender las relaciones y concesiones que existen entre cada una de las restricciones para poder gestionar efectivamente el proyecto. Al considerar las restricciones, puede ser útil pensar en ellas dentro de un contexto inflexible o adaptable (puede tener concesiones).

Inflexible – indica que la restricción es la más crítica y es limitada en cuanto a cambios.

Cualquier cambio en esta restricción tiene como resultado un impacto negativo en el proyecto. Por ejemplo: si se está implementando un proyecto de acondicionamiento de beneficiarios para el invierno, (proporcionando mantas, ropa de invierno, etc.) debe realizarse antes de que comience la temporada de invierno; en este caso, el tiempo es una restricción inflexible.

Otro ejemplo es cuando las políticas de los donantes del proyecto no permiten cambios en el presupuesto, esto vuelve inflexible el recurso/costo. Si gasta menos de lo planeado originalmente en una actividad

específica, no significa que el saldo pueda transferirse a otras actividades o transferirse a otros proyectos. Aunque habrá un equilibrio al final del proyecto, no se permite ninguna adaptación o cambio en el presupuesto. Algunos donantes requieren que se les informe con respecto a los fondos no utilizados, que se deducirán de la siguiente transferencia de fondos del proyecto o se devolverán al donante.

Adaptable (Puede hacer concesiones) – indica que la restricción es negociable, pero se debe optimizar tanto como sea posible. Si hay un cambio necesario para el proyecto que afecta a una de las restricciones y esa restricción es adaptable, se pueden tomar medidas para acomodar el cambio.

Por ejemplo, si en el proceso de adquisición de semillas para un proyecto de agricultura (medios de vida) que apunta a mejorar los rendimientos del trigo, se descubre que hay una plaga que afecta la cosecha y el alcance es adaptable, las semillas originales pueden reemplazarse por arroz o maíz, sin cambiar las variables inflexibles que son, la línea de tiempo y el presupuesto.

En otro proyecto, se necesita tiempo adicional al final del proyecto debido a actividades retrasadas al comienzo de éste. Algunos proyectos esperan que las actividades inicien el primer día después de la autorización formal. A menudo, se olvida que las actividades como recibir fondos, contratar al equipo del proyecto y desarrollar el plan detallado, a menudo lleva más tiempo del previsto. Dado que el tiempo es adaptable (de acuerdo con el acuerdo y el acta constitutiva del proyecto), el cronograma del proyecto se puede ajustar para acomodar el retraso inicial.

Las restricciones también pueden hacer **concesiones** para optimizar la adaptación de otras restricciones o gestionar restricciones inflexibles. En el ejemplo anterior, se requiere un ajuste programado (tiempo adaptable) y el retraso de las actividades puede requerir posponer el cierre del proyecto por unos meses, necesitando financiamiento adicional. El presupuesto puede conceder optimizar el cambio de tiempo, a través de una solicitud de fondos adicionales, si el donante lo aprueba.

Otro ejemplo puede ser que, si los cambios afectan negativamente la cantidad de kits de NFI (artículos no alimentarios) que el proyecto puede obtener más un presupuesto inflexible, el alcance del trabajo puede reducirse para acomodar la cantidad real de fondos recibidos. La restricción en el alcance del trabajo, en este caso la cantidad de kits NFI, hace concesión porque la restricción presupuestaria es inflexible.

La figura 4 ilustra otros ejemplos potenciales de cómo se pueden clasificar las restricciones.

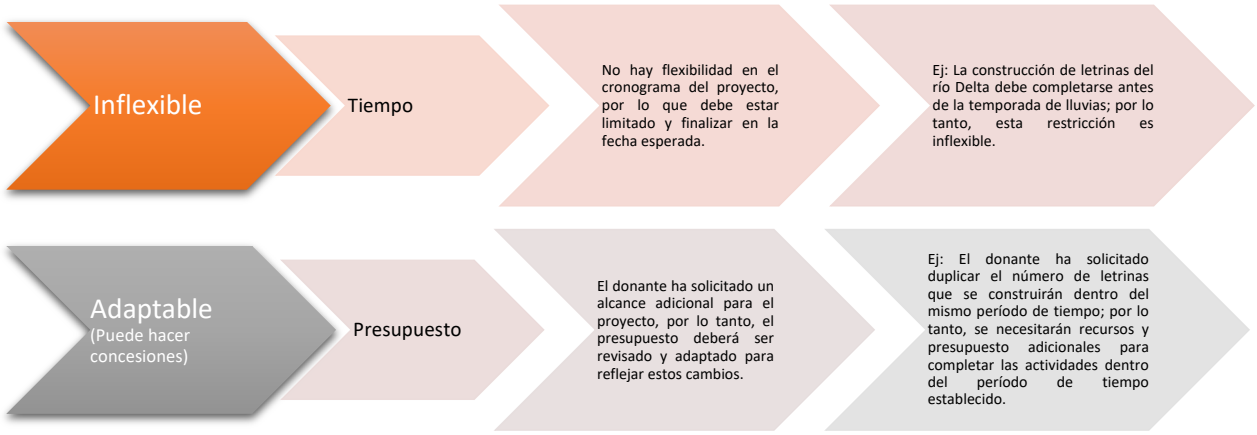


Figura 4: Clasificación de las Restricciones del Proyecto

Al aclarar la clasificación de cada una de las restricciones**, inflexibles o adaptables**, el Gerente de Proyecto puede entablar conversaciones con las partes interesadas del proyecto para enmarcar e impulsar una discusión sobre el establecimiento de prioridades para cada una de las restricciones. Es importante que las partes interesadas establezcan y acuerden las prioridades al inicio del proyecto. Intentar negociar estas limitaciones después del lanzamiento del proyecto es, a menudo, difícil o imposible. Una vez que las personas solidifican sus puntos de vista sobre las restricciones con tareas programadas y recursos nombrados, el esfuerzo para realizar cambios se vuelve mucho más difícil.

1.2.3 Gestión de programas y portafolios

En el lenguaje del desarrollo, los términos “proyectos, programas y portafolios” se utilizan con frecuencia y algunas veces incluso, de manera intercambiable. A falta de una definición coherente y precisa para estos términos, las funciones y responsabilidades del Gerente de Proyecto pueden ser confusas y estar sujetas a interpretaciones erróneas. Anteriormente, se discutió la definición y los parámetros de la gestión de proyectos, así que ahora se estudiará la gestión de programas y portafolios.

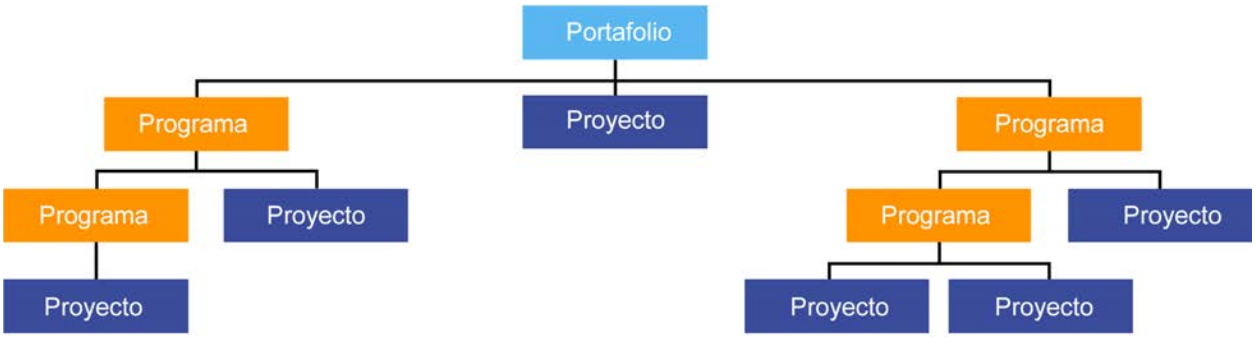


Figura 5: Proyectos, programas y portafolios

Gestión de programas

Los programas son grupos de proyectos y actividades relacionadas (a veces denominados "partes componentes de un programa") que se gestionan de manera coordinada para lograr un impacto mayor comparado con gestionarlas individualmente. En otras palabras, el todo (el beneficio del programa) es mayor que la suma de sus partes (los proyectos, actividades y tareas). Las organizaciones humanitarias y de desarrollo a menudo organizan proyectos por programas para ofrecer resultados que aborden una amplia gama de necesidades y logren beneficios exponenciales para las comunidades en las que trabajan.

La mayoría de los programas se gestionan a nivel país, bajo la supervisión de un Gerente de Programa y el liderazgo de un director de país, jefe de programas o un rol similar (por ejemplo: Propietario del Programa). Algunos programas están diseñados para alcanzar objetivos globales y es más probable que se gestionen a nivel regional o de sede. No todas las organizaciones humanitarias y de desarrollo tienen jerarquías claramente definidas, sino que optan por una estructura más horizontal con responsabilidades compartidas, en cuyo caso las responsabilidades de gestión del programa se definen y comparten con el equipo.

Los programas, a diferencia de los proyectos, a menudo se manejan a través de una gestión centralizada cuyo objetivo es coordinar un grupo de proyectos para lograr los objetivos y los beneficios estratégicos

del programa. Este enfoque es particularmente importante en los sectores humanitarios y del desarrollo porque permite a las ONGs lograr economías de escala y alcanzar un cambio incremental que no sería posible si los proyectos se gestionaran por separado. La gestión de programas es especialmente importante dentro del sector desarrollo, porque los proyectos gestionados a través de un programa coordinado tienen el potencial de lograr cambios (o beneficios) que serían imposibles si se gestionaran por separado. Algunas áreas de armonización potencial del programa incluyen:

- **Zona geográfica** – Los proyectos suelen funcionar paralelamente en la misma región o en todo el país. Debido a esto. una de las preocupaciones centrales de un Gerente de Programa, será definir de qué manera se pueden aprovechar los recursos de los múltiples proyectos que funcionan en la misma zona geográfica, para tener un mayor impacto que el que cada uno tendría por separado. Con frecuencia, los programas funcionan en un solo país; aunque cada vez es más común, encontrar programas de alcance multinacional o global.
- **Áreas de intervención en el sector** – Si bien los proyectos en general tienden a funcionar en un solo sector dentro de un plazo más corto, los programas a menudo abarcan múltiples sectores y funcionan dentro de un plazo más largo.
- **Objetivos** –Mediante la coordinación de metas y objetivos de varios proyectos a través de un programa coordinado, una organización tiene mayor posibilidad de alcanzar sus impactos de nivel superior.
- **Financiamiento** – Es frecuente que una sola organización pueda gestionar múltiples proyectos con fondos del mismo donante institucional. En esta situación, existe la oportunidad de coordinar estos proyectos en el contexto de un programa único, que puede resultar en economías de escala.
- **Poblaciones objetivo** – A menudo, las organizaciones se enfocan en ciertas poblaciones objetivo para proyectos de diferentes áreas sectoriales (salud, agua, educación, etc.). La coordinación de estos proyectos a través de un enfoque basado en programas permite a la organización vincularlos mediante indicadores comunes, recursos compartidos y procesos que ayudan a las comunidades a evaluar continuamente si las organizaciones están llevando a cabo las intervenciones “correctas”.
- **Gestión** – Mientras que el personal de los proyectos individuales se centrará en implementar las actividades que contribuyen directamente a los productos y resultados dentro de su alcance; a nivel de programa, los gerentes se centrarán en el reto de coordinar proyectos, aprovechar mejor los recursos de varios proyectos y aumentar el impacto del programa.

Gestión del portafolio

A menudo, los recursos disponibles para invertir en proyectos son limitados o escasos, y es posible que varias partes de la organización compitan por esos recursos. Por lo tanto, el proceso de gestión de portafolios intenta fijar prioridades y equilibrar las oportunidades y los riesgos en función de la demanda y la oferta de recursos, de tal manera que se cumplan los objetivos de la organización. Debido a su complejidad y enfoque estratégico, los portafolios generalmente son administrados por un Director de País o a nivel regional o global por un equipo ejecutivo de alto nivel.

Si bien no es responsabilidad de los Gerentes de Programas, es importante estar al tanto de los problemas relacionados con la gestión del portafolio. Dada la competencia por los recursos limitados, los Gerentes de Proyecto y sus equipos deben ser capaces de articular la forma en que sus proyectos:

- Contribuyen al logro de la visión de la organización
- Apoyan la estrategia de la organización
- Aportan valor a los programas y/o al portafolio de la organización

La gestión de portafolios supervisa el desempeño del conjunto de proyectos y programas de la organización. Los portafolios por lo general son administrados por un equipo superior en el nivel más alto de una organización o por una unidad específica de una organización (oficina regional o la sede). La gestión de portafolios no se ocupa de las tareas diarias del proyecto, sino que se centra más bien en seleccionar, iniciar y gestionar el conjunto general de proyectos de una manera que responda a los objetivos estratégicos de la organización. La gestión de portafolios a menudo incluye elegir los proyectos que no se van a realizar, cuáles deben iniciarse antes o cuáles deben dejar fuera, con el fin de optimizar la adaptación estratégica de los proyectos que se emprendan para cumplir con la misión de la organización.

Portafolio	Programa	Proyecto
El Gerente de Portafolios es un líder de alto nivel que es responsable de la totalidad de la inversión que una organización hace en los cambios necesarios para lograr sus metas y objetivos estratégicos. Características del portafolio: • Establece una visión a largo plazo para toda la organización • Proporciona una visión general y organizacional • Establece políticas, estándares, prioridades y planes • Comprende los problemas entre organizaciones • Gestiona el riesgo estratégico de alto nivel • Toma decisiones difíciles • Posee conocimiento completo del contexto (interno y externo) • Capacidad para supervisar una serie de programas, proyectos y otras actividades.	El Gerente del Programa coordina, dirige y supervisa la implementación de un conjunto de proyectos y actividades (generalmente durante varios años) para entregar resultados relacionados con los objetivos estratégicos de una organización. Características del programa: • Establece y aclara la estrategia y la visión dentro de los límites del programa • Se involucra con las partes interesadas en todos los niveles (interno y externo) • Dirige y supervisa la implementación de las actividades del proyecto • Gestiona el riesgo estratégico y operativo • Comprende y resuelve problemas entre proyectos • Se enfoca en la calidad y los resultados • Asegura el impacto y la entrega de beneficios medibles	El Gerente del Proyecto es responsable de coordinar las estructuras temporales que se han creado con el fin de entregar uno o más resultados. Características del proyecto: • Gestiona y coordina • Entrega resultados • Establece tiempo, costo y alcance • Se enfoca en los resultados realizados para el propósito que cumplen con los requisitos y permiten la entrega de beneficios • Se enfoca en los riesgos del proyecto • Gestiona los problemas relacionados con los entregables • Crea planes para la ejecución exitosa de entregables y actividades

Tabla 1: Resumen de la gestión de proyectos, programas y portafolios

1.2.4 ¿De dónde vienen los proyectos?

Los proyectos y la financiación de proyectos pueden adoptar muchas formas diferentes, según el contexto, la estructura organizativa y la estrategia de la organización. Si bien puede haber diferentes

mecanismos en los que los proyectos se desarrollan y financian, el marco desde el cual se abordan los proyectos sigue siendo el mismo:

ONG Internacional / Socio para la implementación: Una ONG internacional puede ejecutar un programa y tener varios socios locales para la implementación, dirigiendo las actividades y el trabajo que contribuye a un objetivo programático general. En realidad, cada componente del socio de implementación podría potencialmente considerarse un proyecto.

En la mayoría de los casos con este tipo de proyecto, los componentes de la intervención ya han sido identificados y diseñados, tomando en cuenta a los socios para la implementación, en la ejecución de las actividades.

Ejemplo: una ONG está implementando un programa multisectorial en un entorno posterior a un conflicto, buscando proporcionar a las comunidades seleccionadas un mejor acceso a los servicios básicos. La ONG está trabajando con 4 socios implementadores, cada uno trabajando en un sector específico: protección, WASH, distribución de alimentos y refugio. Cada uno de estos componentes del sector puede considerarse un proyecto y tener objetivos específicos que conducirán al resultado programático de mejorar el acceso de las comunidades a los servicios básicos.

Proyecto independiente: algunas organizaciones pueden tener múltiples flujos de financiamiento que permiten un cierto nivel de flexibilidad a la hora de identificar e implementar proyectos. Los proyectos independientes, generalmente son financiados por la organización, a través de estas formas alternativas de financiamiento (sin restricciones). Algunos ejemplos pueden incluir que la ONG cuente con**:**

- Una tienda en un centro comercial para vender productos hechos por artesanos que viven en la comunidad.
- Eventos de recaudación de fondos que proporcionan una fuente de ingresos para llevar a cabo proyectos independientes.

Ejemplo: Un grupo de artesanos que hacen productos para la tienda necesitan capacitación financiera para administrar mejor su flujo de efectivo, reserva financiera y ganancias. Este proyecto no se ajusta a ningún programa específico en este momento y por lo tanto es independiente.

A partir de los beneficios que la tienda puede proporcionar, la ONG decide ejecutar un proyecto independiente de un año, que desarrollará un folleto financiero basado en las necesidades y el contexto específico de los artesanos.

Los objetivos y resultados de este proyecto independiente podrían ser útiles para otros proyectos o programas en el futuro. Pero al diseñar, planificar, implementar y cerrar este proyecto, su objetivo era simplemente atender las necesidades de los artesanos, sin relación con otras iniciativas.

Donaciones: en la mayoría de los casos, los proyectos subsidiados estarán muy centrados en un tema específico definido por el donante. Las subvenciones pueden provenir de ONGs internacionales, agencias gubernamentales, fundaciones o donantes privados.

Ejemplo: un director de organizaciones local recibe una donación para diseñar e implementar un proyecto educativo para su comunidad, para brindar apoyo después de la escuela a los estudiantes que se están quedando atrás en su trabajo de clase. El director es responsable de identificar, diseñar, planificar e implementar la intervención del proyecto. Por lo mismo, es responsable del proyecto de principio a fin.

Proyectos bajo programas: Probablemente una organización tendrá varios programas ejecutándose en un momento dado, cada uno de los cuales debería tener un objetivo específico. Bajo el paraguas de cada programa, se diseñarán e implementarán varias intervenciones del proyecto de acuerdo con el objetivo del programa.

Ejemplo: Una ONG internacional tiene un programa de sensibilización y defensa de la violencia de género (VG) con el objetivo de aumentar la conciencia de la comunidad sobre las causas fundamentales de la VG. Uno de los proyectos bajo este programa, puede ser llevar a cabo una sesión de concientización para los líderes de la comunidad local sobre los efectos de la violencia de género. Otro proyecto dentro de este programa puede estar llevando a cabo una campaña de promoción para legisladores, con el enfoque de cambiar las políticas a nivel nacional. Juntos, todos estos objetivos del proyecto se convertirán en resultados del programa y trabajarán para lograr un objetivo de nivel programático.

1.2.5 Los principios de la gestión de proyectos

Los principios guían la forma en que abordamos los proyectos, proporcionando una matriz para estructurar nuestra gestión de las intervenciones. El Project DPro describe 5 principios, los cuales nos dicen que la gestión de proyectos debe ser: Bien gobernada, participativa, completa, integrada y ajustable.

Figura 6: Principios de la Gestión de Proyectos

Los principios de la gestión de proyectos se tratarán con más detalle en la sección 3 de la guía del Project DPro, pero es importante tener una idea general de lo que implica cada uno de estos principios.

Gestión bien gobernada: La estructura de gobernanza de un proyecto proporciona una matriz para la gestión y la toma de decisiones, articulando claramente los roles, responsabilidades y tolerancias (autoridad) de cada nivel en la gestión. La gobernanza se introduce en la fase de identificación y definición y se detalla más en la puesta en marcha del proyecto. Durante la planificación, implementación y cierre, la estructura del gobierno será esencial para determinar los cambios y desempeñar un papel activo en las puertas de decisión a lo largo del proyecto. Un proyecto bien gobernado garantiza que el Gerente de Proyecto tenga claro cuáles decisiones deben tomar, quién y cuándo, mientras establece un sistema de apoyo y retroalimentación para permitir un entorno de proyecto más productivo.

Gestión participativa: La participación de las partes interesadas durante la vida del proyecto es importante para garantizar el éxito del proyecto. Cuando las partes interesadas participan activamente, aumenta la apropiación del proyecto. El Gerente de Proyecto es responsable de identificar en qué medida debe participar cada parte interesada en las fases y cómo se llevará a cabo ese compromiso. La gestión participativa está presente en todo el Modelo de Fases del Project DPro, a través de las herramientas y procesos descritos en cada una de las fases. En la fase de identificación y definición, por ejemplo, las partes interesadas se identifican y analizan para determinar quiénes son y cómo estarán participando y/o querrán participar en el proyecto.

Gestión completa: Un Gerente de Proyecto debe ser capaz de abordar el proyecto de una manera que tome en consideración que los componentes del proyecto se ajusten para alcanzar los objetivos y contribuir al logro del impacto. Desde la identificación del proyecto, asegurando que el objetivo del proyecto se alinee con los objetivos de la organización, programa o sector, hasta la planificación de todas las actividades del proyecto (directas e indirectas), un proyecto completo reúne piezas individuales para crear un panorama general, trabajando juntos de manera efectiva para alcanzar los resultados y objetivos del proyecto.

Gestión integrada: Las fases, las herramientas y los procesos en un proyecto no están aislados, por lo que no pueden funcionar juntos de manera eficiente a menos de que estén integrados entre sí. El Gerente de Proyecto es responsable de desarrollar una estrategia en la que cada una de las herramientas y procesos fortalezca a la siguiente; también es responsable de comprender el entorno y contexto en el que opera el proyecto y trabajar dentro de las limitaciones para garantizar que todos los elementos del proyecto estén integrados.

Gestión ajustable: Es inevitable que incluso los proyectos mejor definidos y planificados experimenten desafíos y problemas. La forma en que el Gerente del Proyecto responde a los desafíos, problemas y cambios determina el éxito general y el impacto que tendrá el proyecto. La toma de decisiones basada en datos e información debe guiar al gerente en la adaptación de las actividades y componentes del proyecto en un entorno cambiante.

1.2.6 Competencias y habilidades del gerente de proyectos

El arte y la ciencia de la gestión de proyectos

¿Cuántos de nosotros conocemos a un Gerente de Proyectos que no sea polifacético?

Suelen darse casos de un gerente que es muy bueno en las habilidades técnicas de la gestión de proyectos, pero tiene miedo o no puede colaborar con un equipo o con las partes interesadas del proyecto. Por ejemplo: este Gerente de Proyectos puede ser un genio con las hojas de cálculo, organizar hábilmente el

trabajo y planificar los escenarios futuros, pero no se siente cómodo comunicándose. Como resultado, el equipo de proyecto se pierde y las partes interesadas están deseosas de liderazgo y comunicación.

Este escenario plantea naturalmente la pregunta: "¿Qué es una gestión de proyectos sólida? ¿Es un arte o una ciencia? ¿Requiere de habilidades del "arte" más interpersonales, relacionadas con el comportamiento humano y las interacciones o bien, es un grupo de habilidades técnicas de la "ciencia" que se centran en la gestión de insumos y componentes?

La respuesta, como era de esperar, es "ambos". En la gestión de proyectos, como en gran parte de la vida, el secreto del éxito es el equilibrio.

Una breve historia de "El arte y la ciencia de la gestión de proyectos"

David es Gerente de Proyectos para una organización local basada en la comunidad, implementando un proyecto educativo que se enfoca en proporcionar servicios de tutoría correctiva dirigida a los estudiantes que han dejado de asistir a la escuela, para que puedan volver a ingresar al sistema escolar. David es un veterano experimentado en el mundo de la gestión de proyectos, un maestro en el diseño y planificación de proyectos. Sin embargo, recientemente ha estado experimentando una gran rotación que resulta muchos retrasos en el proyecto.

Entonces, un día, David le pregunta a uno de los miembros más confiable de su equipo: - Allison, ¿Qué está pasando? ¿Por qué hay tanta rotación en el proyecto? -

- "Bueno David, para ser honesta, eres un increíble gerente de proyectos cuando se trata de asegurarte de que hagamos todo el trabajo a tiempo. Los informes siempre son impecables y rara vez tenemos problemas con el donante. Pero a su vez, muchos de los miembros del equipo sienten que la única vez que te comunicas con ellos es para pedirles que entreguen algo o para señalar un error. No creen que te importe nada más, que no sea cumplir los plazos y objetivos "- dijo Allison.

Eso hizo pensar a David. Lograr los objetivos a tiempo, con el presupuesto y dentro del alcance es realmente importante, pero lo que David olvidó fue el "arte" de la gestión de proyectos. Proporcionar un entorno motivador para el equipo y liderar a los miembros del mismo de manera constructiva, es tan importante como la "ciencia" de la gestión de proyectos.

En el proyecto de David, aunque todos los aspectos técnicos del proyecto indicaron que se entregaría con éxito, la rotación de los miembros del equipo causó un retraso, ya que los nuevos tuvieron que ser reclutados y entrenados una y otra vez.

Todo se trata del equilibrio, un buen gerente podrá equilibrar el "arte" y la "ciencia" de la gestión de proyectos.

El arte de la gestión de proyectos se centra en los elementos de las personas de un proyecto. El arte de la gestión de proyectos requiere de habilidades que permiten a los Gerentes de Proyectos dirigir, permitir, motivar y comunicarse. El Gerente de Proyecto con “arte”, puede dirigir al equipo cuando cambian los retos del trabajo, reorganizar las prioridades cuando cambian las realidades del campo, resolver los conflictos cuando surjan y determinar qué información se debe comunicar, cuándo y a quién.

La ciencia de la gestión de proyectos se centra en planificar, estimar, medir y controlar el trabajo. La "ciencia" abarca las preguntas de quién hace qué y cuándo, garantizando que los componentes técnicos de gestión de proyectos se gestionen activamente. La "ciencia" de la gestión de proyectos mantiene el triángulo de gestión y evalúa constantemente las actividades del proyecto para garantizar que se cumplan los objetivos y se logren los resultados.

La clave para un proyecto exitoso es equilibrar el "arte" y la "ciencia" de la gestión de proyectos. Si bien es poco probable que todos los Gerentes de Proyectos sean fuertes tanto en el 'arte' como en la 'ciencia', es esencial que se realice un recuento de fortalezas y debilidades propias del gerente y que éste trabaje activamente para equilibrar el "arte" y la "ciencia".

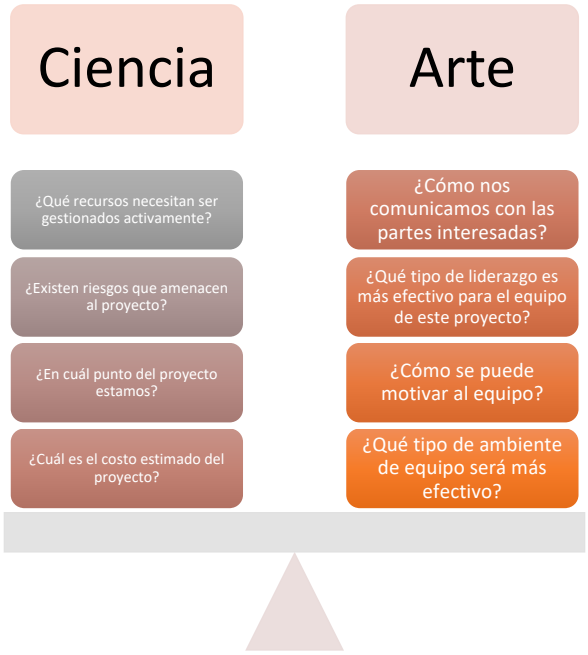


Figura 7: Equilibrando el Arte y la Ciencia de la Gestión de Proyectos

El modelo de competencias de la gestión de proyectos del Project DPro

Es útil clasificar las habilidades de la gestión de proyectos en “arte” y “ciencia”, pero esto es solo un primer paso para identificar las características de un Gerente de Proyectos exitoso.

Un modelo más integral de competencias para la gestión de proyectos ayudará a identificar las habilidades requeridas de los Gerentes de Proyectos y puede servir como una herramienta para evaluar los niveles de habilidad, identificar las áreas de mejora y asignar las áreas de desarrollo profesional. Aunque existen varios modelos de competencias para Gerentes de Proyectos, el modelo Project DPro organiza las competencias de gestión de proyectos en cuatro áreas:

Figura 8: El Modelo por Competencias de Project DPro

Técnica (Gestión de proyectos) – Se le conoce como la “ciencia” detrás de la gestión de proyectos. ¿Puede el Gerente de Proyecto identificar, seleccionar y emplear las herramientas y los procesos para asegurar el éxito de la gestión de proyectos?

Liderazgo/Interpersonal – Se le conoce como el “arte” de la gestión de proyectos. ¿De qué manera el Gerente de Proyecto se comunica, inspira y resuelve los conflictos?

Personal/Autogestión – La capacidad del Gerente de Proyecto de practicar la autogestión. Por ejemplo: ¿puede el Gerente de Proyecto fijar prioridades, administrar el tiempo y organizar el trabajo de manera eficaz?

Específica del sector del desarrollo – La capacidad de aplicar las competencias técnicas, de liderazgo/interpersonales y personales/de autogestión en el marco de los proyectos de desarrollo. Por ejemplo: ¿puede el Gerente de Proyecto identificar, seleccionar y emplear las herramientas y procesos que son únicos y específicos para el sector del desarrollo?

Competencia	Características
Técnicas (Gestión de proyectos)	✓ Gestionar el alcance de manera proactiva ✓ Identificar completamente las actividades necesarias para el éxito del proyecto ✓ Administrar el cronograma general para garantizar que el trabajo esté a tiempo ✓ Definir y recopilar indicadores para medir el avance del proyecto ✓ Identificar, dar seguimiento, gestionar y resolver los problemas del proyecto ✓ Difundir de manera proactiva información sobre el proyecto a todas las partes interesadas ✓ Identificar, gestionar y mitigar los riesgos del proyecto ✓ Establecer sistemas de logística ✓ Asegurarse de que los Resultados/Productos del proyecto sean de calidad aceptable ✓ Identificar si hay necesidad de cambios, cuándo se necesitan y el impacto de estos cambios en el Proyecto ✓ Planificar y gestionar el presupuesto y los gastos del proyecto
Liderazgo/Interpersonal	✓ Visualizar “la vista general” de un proyecto dentro del portafolio de una organización ✓ Impulsar el proyecto (promover la aceptación) ✓ Comunicar la visión: fijar expectativas razonables y desafiantes ✓ Proporcionar a los miembros del equipo retroalimentación oportuna y útil sobre el desempeño ✓ Facilitar un entorno de equipo productivo ✓ Comunicarse de forma proactiva (verbal y por escrito), incluida la escucha activa ✓ Motivar a los miembros del equipo a seguir voluntariamente la dirección y alcanzar metas
Personal/Autogestión	✓ Capacidad de organización ✓ Atención al detalle ✓ Capacidad de realizar múltiples tareas ✓ Pensamiento lógico ✓ Pensamiento analítico ✓ Autodisciplina ✓ Gestión del tiempo

Específica del sector desarrollo	✓ Comprender los valores y paradigmas del sector del desarrollo ✓ Comprender a las diferentes partes interesadas que participan en los proyectos de desarrollo ✓ Comprender y desenvolverse en entornos de desarrollo complejos ✓ Trabajar eficazmente con una serie de asociados ejecutores ✓ Hacer frente a las presiones únicas de los entornos de Desarrollo ✓ Mostrar sensibilidad cultural

Tabla 2: Características del modelo de competencias del Project DPro

El nivel de habilidad que necesita un Gerente de Proyecto en cada una de estas áreas de competencia puede variar de acuerdo con el tamaño, complejidad y riesgos del proyecto. Sin embargo, a pesar de sus diferencias, todos los proyectos se beneficiarían de un enfoque basado en gestión de proyectos con el fin de asegurar que:

- Se identifiquen las actividades y se asigne su prioridad y secuencia;
- se cumpla con el cronograma y se identifiquen los elementos interrelacionados del plan de Proyecto;
- se identifiquen e implementen los procesos de adquisición (de materiales y contratistas);
- se fijen y se implementen las normas de comunicación para las partes interesadas;
- existan los sistemas laborales para manejo de personal, voluntarios y asociados contrapartes;
- se prevean y monitoreen los riesgos;
- exista un sistema para asegurar que los proyectos cumplan con los estándares de calidad aceptables, y
- exista y se implemente un proceso de gestión del cambio.

A medida que aumenten las responsabilidades de los Gerentes de Proyecto al pasar de proyectos relativamente simples a proyectos más complejos, tendrán que aumentar proporcionalmente los conocimientos, aptitudes y comportamientos en cada una de estas áreas de competencia. Además, una de las habilidades más variadas que los Gerentes de Proyecto perfeccionan con el tiempo, es el arte de saber cuáles alternativas existen para hacer frente a un reto (déficit presupuestario, conflictos en el equipo, duplicidad de funciones, horarios cambiantes, riesgos no previstos) e identificar cuál competencia (herramienta/habilidad/proceso) sería la más adecuada para hacer frente a las necesidades específicas de cada situación.

Si bien las cuatro áreas de competencia de la gestión de proyectos son fundamentales para garantizar el éxito del proyecto, el alcance de la guía para el Project DPro se centra específicamente en el área de competencias "científicas" de los Gerentes de Proyecto, en las competencias técnicas y específicas del desarrollo. Sin embargo, para ayudar a los Gerentes de Proyecto a evaluar su clasificación general en cada una de las áreas de competencia, en el siguiente enlace se encuentra disponible una autoevaluación: www.pm4ngos.org.

1.2.7 Fases de los proyectos humanitarios y de desarrollo

Para que tenga éxito un proyecto de desarrollo, es fundamental que, durante toda su vida, se aplique de manera equilibrada las 4 categorías de competencias de gestión de proyectos (Ver Anexo I para las competencias de la gestión de proyectos). Para ello, muchas organizaciones de desarrollo han elaborado diagramas del ciclo de vida del proyecto para identificar las fases por las que pasan sus proyectos de

principio a fin. Estas fases del ciclo de vida del proyecto identifican la secuencia lógica de actividades para lograr las metas y objetivos del mismo.

La figura 9, por ejemplo, representa el diseño del ciclo de vida de la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO). En este caso, el ciclo de vida del proyecto está representado por una serie de flechas interconectadas. Es, sin embargo, sólo un enfoque que las organizaciones de desarrollo emplean para comunicar sus diseños de ciclo de vida del proyecto.

Figura 9: Ejemplo de Ciclo de Vida de la Gestión de Proyectos

Otras organizaciones de desarrollo han adoptado los ciclos de vida del proyecto que están representados por otros diseños, incluidos los modelos circulares, modelos lineales o modelos espirales modificados. La secuencia exacta y la redacción de los diagramas del ciclo de vida del proyecto pueden variar considerablemente entre industrias y organizaciones; sin embargo, sus objetivos son los mismos. Al agrupar las actividades en una secuencia del ciclo de vida del proyecto, el gerente y el equipo central del proyecto pueden:

- Definir las fases que conectan el inicio y el final de un proyecto.
- Identificar los procesos que los equipos de proyectos deben implementar a medida que avanzan por las fases del ciclo de vida del proyecto.
- Ilustrar cómo el ciclo de vida puede ser útil para modelar la gestión de proyectos.
- Modelar de qué manera funcionan los proyectos en un entorno de “restricciones”, donde los cambios a cualquier restricción darán lugar a cambios en otros parámetros del proyecto.

1.2.8 El modelo por fases de Project DPro

El Project DPro utiliza un modelo por fases, que proporciona orientación específica sobre lo que se debe hacer en cada fase del proyecto. El modelo por fases de Project DPro se puede incorporar a los ciclos de vida de proyectos ya existentes y de no existir ya un ciclo de vida disponible dentro de la organización, puede ser independiente.

Es importante señalar que las fases no necesariamente se desarrollan consecutivamente. No es un ciclo donde se inicia una fase, se finaliza y se comienza con la siguiente fase, sino que las fases interactúan entre sí. Esto permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad del modelo por fases en una variedad de proyectos y sectores diferentes.

El modelo por fases de Project DPro cuenta con 5 fases: identificación y definición, puesta en marcha, planificación, implementación y cierre del proyecto.

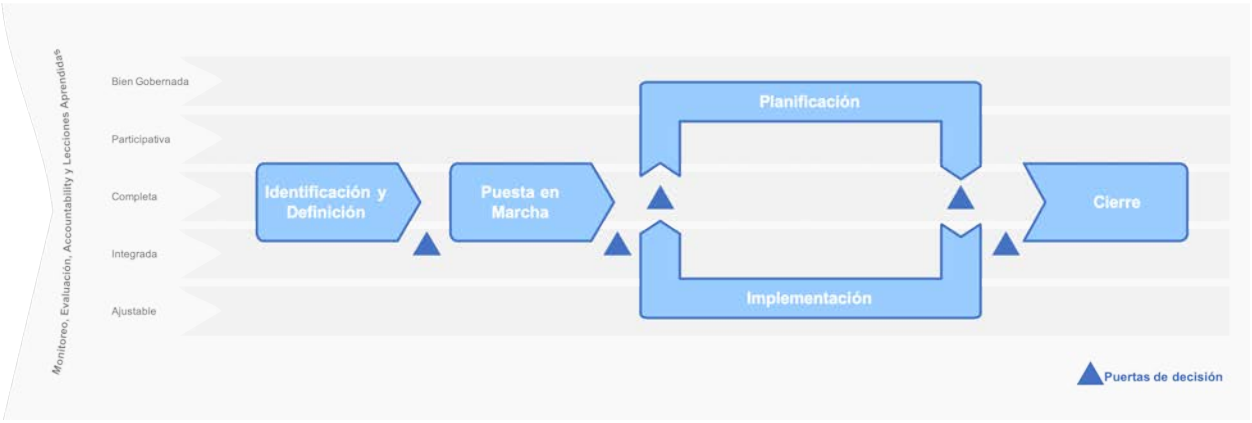


Figura 10: Modelo por fases de Project DPro

El modelo por fases de Project DPro se diseñó con la intención de garantizar que el modelo sea equilibrado y completo, lo que es especialmente importante en el contexto de los sectores humanitarios y de desarrollo. Con frecuencia, las organizaciones se centran con un fuerte énfasis en el diseño y la implementación del proyecto, lo que puede eclipsar la importancia de otras fases en la vida del proyecto.

Claramente, un diseño e implementación sólido de proyecto son necesarios, pero no son suficientes para garantizar el éxito del proyecto. Un proyecto no solo debe invertir en un diseño e implementación sólidos y coherentes, sino que también debe comprometerse a invertir niveles similares de recursos y esfuerzos en todas las fases de la vida del proyecto.

Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas (MEAL)

En la versión anterior del PMD Pro, el monitoreo, evaluación y control (ME&C) se incluyeron como una fase. Sin embargo, en esta versión, el ME&C se ha ampliado para incluir accountability y lecciones aprendidas y se ha incorporado en cada una de las fases del proyecto, proporcionando orientación y herramientas sobre las actividades de MEAL que deben realizarse en cada una de las fases. Este enfoque es más integral y establece de mejor manera cómo MEAL y la gestión del proyecto deben trabajar juntos para lograr los objetivos y resultados deseados.

Fases de Project DPro

Identificación y Definición: Es durante esta fase que los equipos del proyecto definen las necesidades, exploran las oportunidades, analizan el entorno del proyecto y definen las alternativas para el diseño del mismo. Las decisiones que se toman durante la fase de identificación y definición del proyecto determinan el marco estratégico y operativo dentro del cual el proyecto funcionará posteriormente.

Puesta en Marcha del proyecto: Durante esta fase, el proyecto se autoriza oficialmente y se definen y comunican sus parámetros generales a las principales partes interesadas. Es también durante esta fase que el equipo del proyecto constituye la estructura de gobernanza de alto nivel.

Planificación del proyecto: A partir de los documentos elaborados en las fases anteriores del proyecto; durante la fase de planificación el equipo formula un plan de implementación integral y detallado y planes complementarios (MEAL, cadena de suministros, etc.) que proporcionan un modelo para todo el trabajo del proyecto. Este plan se revisa y actualiza (si es necesario) durante la vida del proyecto para reflejar los contextos cambiantes del mismo.

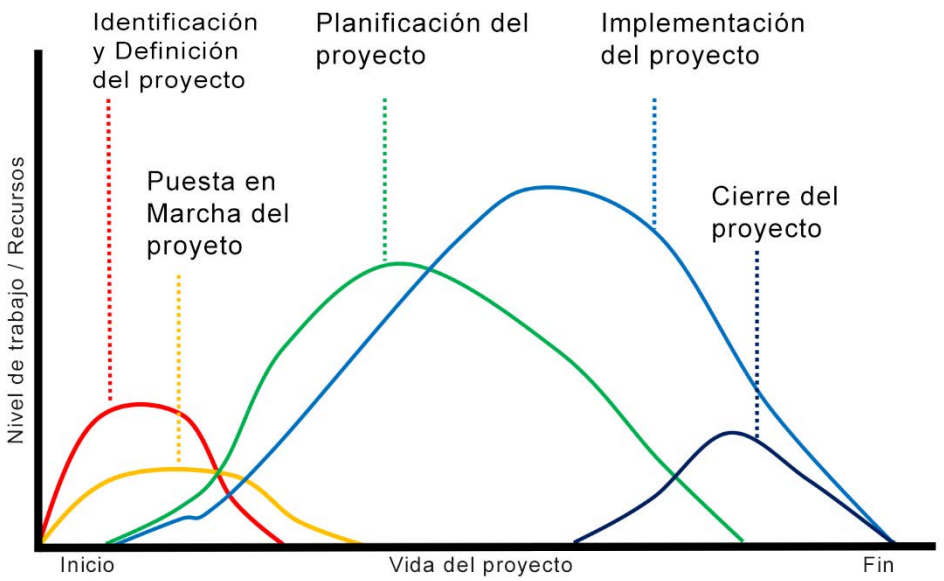


Figura 11: Interacción de las fases de Project DPro

Implementación del proyecto: El trabajo diario de la implementación del proyecto es dirigir y administrar la aplicación del plan de implementación: dirigir al equipo, hacer frente a los problemas, gestionar al equipo e integrar de manera creativa los diferentes elementos del plan de proyecto.

Cierre del proyecto: Esta fase incluye la implementación de todas las actividades de cierre que deben ocurrir al final de un proyecto; incluyendo, pero no limitado a: confirmar los entregables con los beneficiarios, recopilar las lecciones aprendidas y completar las actividades administrativas, financieras y contractuales de cierre.

En general, ciertas fases del proyecto se realizarán solo después de que se completen otras; por ejemplo: el cierre del proyecto se llevará a cabo después de que el proyecto se implemente. Esto no significa que se ignore el cierre del proyecto hasta que se complete la fase de implementación. Hay que saber que, si bien las actividades de cierre se llevarán a cabo en la fase final o después de la implementación del proyecto, se tomarán en cuenta a partir de la fase de identificación y definición y se incorporarán también a las fases de puesta en marcha y planificación.

1.2.9 Puertas de decisión

Las puertas de decisión son muy importantes para gestionar proyectos de manera efectiva. Las puertas de decisión son puntos de control en donde se justificará si el proyecto debe avanzar, si debe hacer cambios en función de la información disponible o detener el proyecto por completo.

Se cuestionará lo siguiente: "¿Se está ejecutando el proyecto correcto y se está haciendo de la manera correcta?"

Las puertas de decisión pueden tomar diferentes formas y el número de puertas de decisión formales dependerá de la longitud, la complejidad y el entorno en el que está operando el proyecto.

El proceso de puertas de decisión debe estar vinculado a las tolerancias de gestión del proyecto y a la estructura de gobernanza del equipo. La gobernanza del proyecto guiará y ayudará al gerente del proyecto a realizar cambios y decisiones a través del proceso de puertas de decisión. El proceso de puertas de decisión será más eficiente y efectivo si hay claridad sobre el nivel de autoridad; por lo tanto, el Gerente de Proyecto debe tomar decisiones y comprender a cuáles partes interesadas involucrar y cuándo.

Gestionar un gran grupo de partes interesadas a través de una serie de puertas de decisión, a menudo lleva un tiempo considerable y se corre el riesgo de tener desafíos de comunicación. A pesar de esta complejidad y riesgo, las ventajas de moverse de manera participativa a través de las puertas de decisión ayudan a:

- Asegurarse de que la organización no invierta grandes cantidades de tiempo, dinero, capacidad de personal y capital organizacional en el desarrollo de propuestas de proyectos que carezcan de compromiso y apoyo de los tomadores de decisiones clave (donantes, socios para la implementación, tomadores de decisiones internos de la agencia).
- Proporciona una matriz para el control del proyecto, asegurando que los mecanismos estén en su lugar y se utilicen y examinen de manera efectiva durante toda la vida del proyecto.
- Apoya a la elaboración de un análisis sólido del concepto del proyecto, proporcionando múltiples perspectivas y alentando la propiedad colectiva del mismo una vez que inicie la implementación. Además, mapea el proceso a través del cual un proyecto necesita ser examinado para garantizar que tenga el apoyo (tanto interno como externo) requerido para que sea finalmente aprobado y reduce la probabilidad del escenario "perfeccionado pero rechazado".

Consultando a las partes interesadas

A medida que el equipo desarrolla los documentos asociados con cada puerta de decisión (es decir, un documento de caso comercial, documento conceptual, carta de interés, propuesta de proyecto, etc.), se deberá involucrar a las partes interesadas para explorar las preguntas centrales relacionadas con el proyecto potencial. Estas preguntas incluyen (entre otras) las siguientes:

- ¿El alcance del proyecto ha sido revisado y aceptado por los beneficiarios del proyecto?
- ¿El cronograma del proyecto de alto nivel es consistente con las expectativas y limitaciones de las partes interesadas?
- ¿Han acordado las partes interesadas un nivel de calidad mínimo requerido?
- ¿Se ha revisado el alcance, el cronograma y el presupuesto de alto nivel del proyecto con las organizaciones ejecutoras que llevarán a cabo las actividades del proyecto?

Estas preguntas, y otras similares, brindan puntos de registro al inicio del proceso de diseño del proyecto que ayudan a garantizar que la propuesta oficial del proyecto sea factible y apropiada.

Una de las "mejores prácticas" utilizadas para gestionar el riesgo de un escenario "perfeccionado, pero rechazado", es establecer un proceso de puertas de decisión que consista en una serie de puntos de autorización en varias etapas del proyecto. Mediante el uso de puertas de decisión, las organizaciones identifican una serie de puntos en el proyecto que requieren una decisión para proceder con la siguiente fase del proyecto, modificar el alcance, el cronograma y/o el presupuesto del proyecto o finalizar el proyecto directamente. Cada puerta de decisión sucesiva se basa en el trabajo desarrollado en la etapa anterior.

Puertas de decisión – Ejemplo del escenario: Perfeccionado PERO rechazado

Por ejemplo: un proyecto que se encuentra en la Fase de Identificación y Definición se pregunta: “En este punto, ya se han invertido considerables cantidades de tiempo / dinero / esfuerzo en la identificación y definición del proyecto sin tener ninguna garantía de que nuestro proyecto va a ser aprobado… ¿No es éste un riesgo significativo?"

Siempre existe el riesgo de que una organización invierta grandes recursos en la fase de identificación y definición del proyecto y luego resulte que el proyecto no está aprobado oficialmente.

En una situación ideal, el equipo del proyecto siempre querrá establecer un sistema a través del cual pueda recibir una indicación clara de si un proyecto recibirá (o no) apoyo ANTES de que se inviertan recursos considerables en la identificación y definición del proyecto.

Los equipos del proyecto quieren evitar el escenario "perfeccionado, pero rechazado", donde las organizaciones ya han gastado miles (e incluso decenas de miles) de dólares en actividades de identificación y definición del proyecto, pero el proyecto finalmente carece del apoyo de los principales interesados (dentro de la organización, en la comunidad, entre el personal del gobierno o de los donantes previstos).

Dentro del contexto del modelo de proyecto por fases del Project DPro, las puertas de decisión están representadas por los triángulos ubicados entre las fases del proyecto.

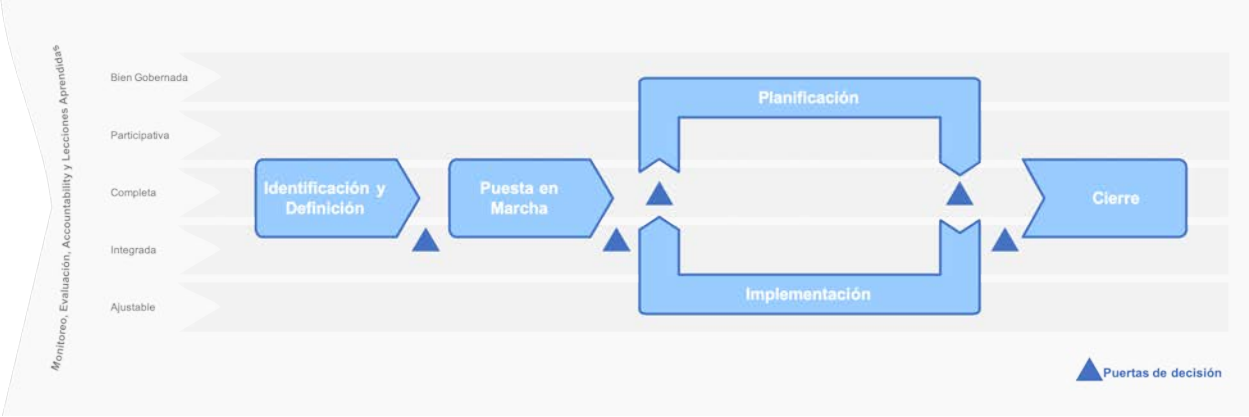


Figura 12: Puertas de decisión en el modelo de proyecto por fases del PMD Pro

Como se mencionó anteriormente, el número de puertas de decisión en un proyecto variará según el proyecto, su complejidad y las partes interesadas clave. Por esa razón, los triángulos presentados en el modelo por fases del proyecto (figura 12) están destinados a servir como un ejemplo ilustrativo de dónde podrían estar situadas las puertas de decisión. Algunos proyectos pueden tener más o quizás menos puertas de decisión. Lo que debe quedar claro es que un sistema de puertas de decisión ayudará a garantizar que las inversiones del proyecto no se realicen sin la aceptación de las partes interesadas clave.

Colocar regularmente puertas de decisión en puntos específicos del proyecto (por ejemplo, al comienzo de cada año de implementación del proyecto) ayuda a:

- Mantener el proyecto enfocado en la necesidad por la cual el proyecto se emprendió originalmente;
- Hay que asegurar que el contexto y las suposiciones que inicialmente llevaron a la aprobación del proyecto aún existan;
- Brindar la oportunidad para que el equipo del proyecto y las partes interesadas clave decidan si: se continúa con el proyecto tomando en cuenta su estado actual; si se debe modificar el plan del proyecto o finalizar un proyecto (que no necesariamente es un fracaso si la intervención ya no es apropiada, factible o necesaria).

El ejemplo en la tabla 3 identifica tres puertas de decisión que se establecieron para el proyecto de construcción de letrinas del Río Delta durante la fase de identificación y definición del proyecto.

Puertas de decisión: Una herramienta adaptable y ágil

A medida que los proyectos avanzan en las cinco fases, se recomienda que el equipo del proyecto revise la justificación y la planificación del proyecto mediante una serie de puertas de decisión formales (representadas por triángulos en el modelo de proyecto por fases del PMD Pro).

En cada puerta de decisión, el equipo del proyecto tiene la oportunidad de decidir si la justificación inicial del proyecto es válida, si se requieren cambios importantes o si las inversiones del proyecto deben detenerse por completo.

Cada proyecto y organización tendrá un enfoque diferente para las puertas de decisión. Las puertas de decisión más utilizadas tienden a ser las que se encuentran en las primeras fases del proyecto. Éstas incluyen los documentos conceptuales y las propuestas de proyectos que comprenden los documentos de entrada para decidir avanzar con proyectos potenciales. Sin embargo, también es aconsejable incluir puertas de decisión en las fases posteriores del proyecto.

Durante la fase de implementación, es útil verificar y asegurarse de que la necesidad que el proyecto pretende abordar todavía exista, que la lógica de la intervención sigua siendo válida y que los planes de implementación siguen siendo precisos.

Puertas de decisión en el proyecto de construcción de letrinas del Río Delta Las puertas de decisión durante la fase de identificación y definición del proyecto en este caso podrían ser las siguientes:	
Puerta de decisión 1 Nota conceptual del proyecto	Un socio para la implementación envía una nota conceptual a una ONG que describe las actividades de alto nivel, el presupuesto y el cronograma para un proyecto bajo el programa de la ONG. La nota conceptual dará como resultado uno de los siguientes escenarios: 1.) La nota conceptual se aprueba y pasa a la siguiente etapa, una propuesta de proyecto desarrollada completamente. 2.) La nota conceptual es rechazada. 3.) La nota conceptual se aprueba con cambios.
Puerta de decisión 2 Propuesta de proyecto	Una vez que se haya aprobado la nota conceptual inicial, es probable que se solicite el desarrollo de una propuesta completa. Al igual que el cuadro anterior, hay 3 escenarios posibles: 1.) Se aprueba la propuesta y se avanza con la puesta en marcha y planificación del proyecto. 2.) La propuesta es rechazada. 3.) La propuesta se aprueba con cambios.
Puerta de decisión 3 Autorización del gobierno	Con la mayoría de los gobiernos (locales o nacionales) de donde opera un proyecto se requiere una autorización antes de proceder. Los gobiernos generalmente necesitan aprobar la ubicación, el concepto y otros elementos clave del proyecto antes de avanzar a la siguiente fase.

Tabla 3: Ejemplos de puertas de decisión del Río Delta

Las puertas de decisión dentro de cada fase variarán según el proyecto, la organización y el contexto. Las puertas de decisión internas deben cerrarse antes de pasar a la siguiente fase del proyecto. Si una puerta de decisión permanece abierta mientras se pasa a la siguiente fase, podría afectar la capacidad del equipo para completar de manera efectiva los pasos que deben tomarse en la siguiente fase.

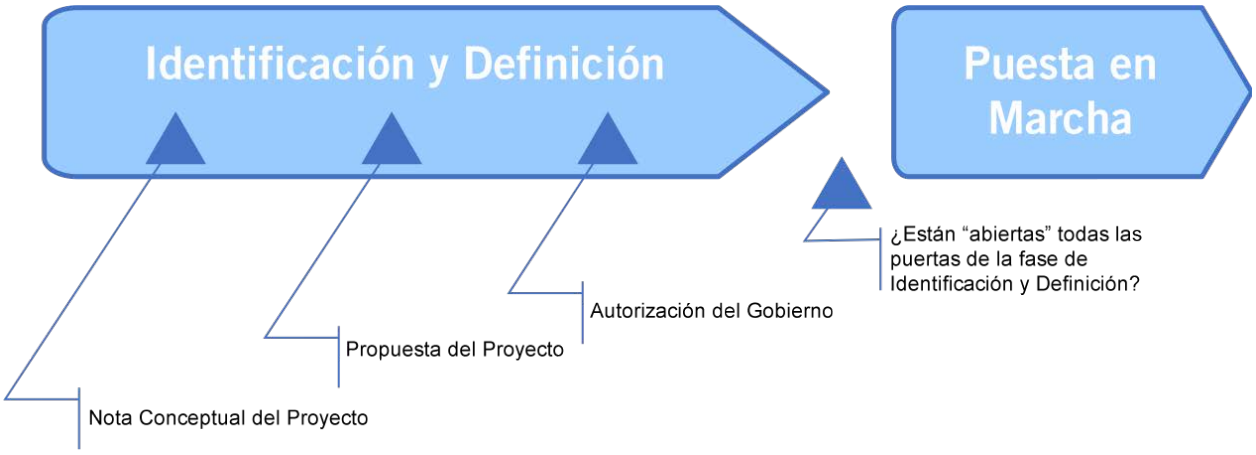


Figura 13: Ejemplos de Identificación y Definición de Puertas de Decisión Internas

Por ejemplo: si no se logra la autorización del gobierno y esta puerta de decisión permanece abierta, el equipo puede gastar recursos y esfuerzo en la fase de puesta en marcha sin tener la aprobación formal para seguir adelante con el proyecto. Si no se recibe la autorización del gobierno, esto podría afectar negativamente al proyecto, a la organización y a las partes interesadas.

Las partes interesadas que participarán en cada puerta de decisión interna también pueden variar, por lo que se debe determinar cuáles puertas de decisión internas incluir y cuáles partes interesadas deben ser consultadas durante estos procesos.

Puertas de decisión de emergencia

Habrá circunstancias en las que los entornos operativos del proyecto pueden cambiar rápidamente y se deben tomar decisiones para determinar cómo avanzar con el proyecto. Aquí es donde entran en juego las puertas de decisión de emergencia. Las puertas de decisión de emergencia se establecen cuando se necesita tomar rápidamente una decisión sobre continuar o cancelar con un proyecto o si se debe cancelar. Un ejemplo de cuándo esto podría suceder es en un entorno de conflicto, cuando las circunstancias evolucionan rápidamente, poniendo en riesgo el proyecto (y/o a los miembros del equipo).

Esta decisión no siempre estará dentro del nivel de autoridad (tolerancia) del gerente del proyecto, de hecho, en la mayoría de los casos no lo estará. El Gerente del Proyecto debe trabajar junto con la estructura de gobernanza y las partes interesadas para determinar si debe considerarse una puerta de decisión de emergencia y cuándo.

1.2.10 Cómo están organizadas las fases

Se revisará cada una de las fases de PROJECT DPRO en detalle, destacando las herramientas y los procesos para lograr el resultado de cada fase. El formato de cada fase es:

- **Introducción**: Destaca la importancia de la fase y proporciona una visión general de los componentes clave a considerar durante esta fase.
- **Resultados clave**: Para cada fase, hay un resultado específico que debe producirse en función de las herramientas y procesos resaltados.
- **Qué significa esto en la práctica**: Resume la vinculación de la fase anterior a la fase actual e incorpora las consideraciones adicionales que debe realizar durante la fase.
- **Insumos**: Describe todos los documentos y herramientas que serán útiles para completar los procesos de la fase.
- **Procesos**: Define y proporciona ejemplos de todos los procesos y herramientas para lograr el resultado de la fase.

Además, se han proporcionado historias y mini casos de estudio que muestran ejemplos concretos de cómo se ven las herramientas y los procesos ya en la práctica. La guía profesional de PROJECT DPRO se basa en una variedad de proyectos en los sectores humanitarios y del desarrollo para brindarle una amplia gama de perspectivas.

Sección 2. Fases de Project DPro

2.1 Identificación y definición del proyecto

Lo que se estudia en este capítulo:

- ✓ Identificar y definir las necesidades
- ✓ Tipos de datos y recopilación de datos
- ✓ Las 4 categorías de necesidades sociales de Bradshaw
- ✓ Identificación y análisis de las partes interesadas utilizando el diagrama de venn
- ✓ Árboles de problemas y objetivos
- ✓ Análisis del estado actual y futuro
- ✓ El marco lógico

"Todas las cosas se crean dos veces; primero mentalmente; luego físicamente. La clave de la creatividad es empezar con el fin en la mente, con una visión y un modelo del resultado deseado"

-Stephen Covey

2.1.1 Introducción

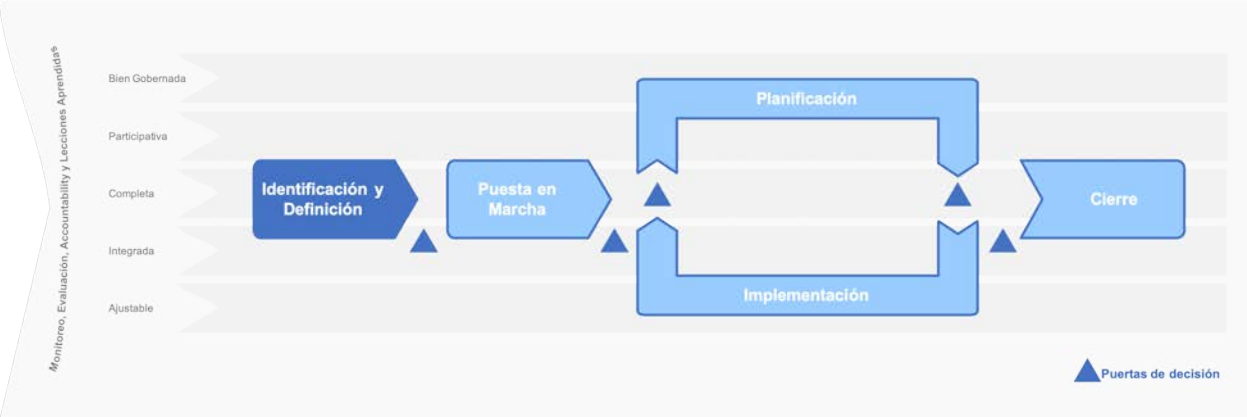


Figura 14: Modelo por Fases de Project DPro – Identificación y Definición

Todos los proyectos comienzan como una idea, una necesidad o una oportunidad que se evalúa, analiza y en última instancia, se convierte en un proyecto que se gestiona a través del ciclo de vida. Es durante este proceso que empezamos a responder a la pregunta fundamental: "¿Se está realizando el proyecto correcto?" Si algo sale mal aquí, el proyecto estará equivocado durante mucho tiempo, incluso si todo el trabajo se planifica e implementa bien. Si se hace bien, posiblemente estemos a la mitad del camino.

En muchos sectores que dependen de una cultura de gestión de proyectos, el proyecto comienza oficialmente con la aprobación oficial del mismo. Esto no suele ser el caso en el sector de desarrollo. Hay bastantes escenarios que podrían existir y probablemente, la vida del proyecto comenzará con una fase de identificación y definición.

Durante la fase de identificación y definición del proyecto, se invierten tiempo/recursos/esfuerzo para definir las necesidades, explorar las oportunidades, analizar el entorno, cultivar las relaciones, generar confianza, desarrollar alianzas y definir el marco de trabajo de alto nivel para la intervención. Las decisiones que se toman durante la fase de identificación y definición se relacionan con las estrategias existentes y determinan el marco general en el que el proyecto se desarrollará posteriormente.

Proyecto vs. intervención

Estos términos se usan de manera intercambiable en la Guía. Un proyecto es una intervención, actividades que se realizan para "intervenir" en una situación o contexto.

Una de las razones por las que la fase de identificación y definición es tan importante es porque brinda la oportunidad más rentable de responder preguntas fundamentales sobre los parámetros del proyecto. Como equipo, comenzarán colectivamente a construir la base del proyecto a través de varios procesos, siendo los resultados finales el marco lógico y un acta constitutiva del proyecto de alto nivel.

Como se ilustra en la figura 15, el momento más fácil para hacer cambios a un proyecto se encuentra al principio de su vida. Si el equipo quiere cambiar los objetivos, el calendario o el presupuesto, es más fácil hacer esto ANTES de que el proyecto esté en marcha (ya que después implicaría gastar dinero, haber avanzado en el calendario e invertir recursos para completar su trabajo).

A medida que el proyecto avanza en su ciclo de vida, habrá otras oportunidades para revisar las preguntas de alcance/calidad, presupuesto/recursos y tiempo/calendario. Sin embargo, una vez que comienza la implementación (el personal se contrata, las actividades comienzan, los presupuestos se asignan y los resultados/productos comienzan a ser tangibles) el costo de cambiar los parámetros del proyecto aumenta y estos cambios, a su vez, se vuelven mucho más difíciles de manejar. Por lo tanto, es importante que el Gerente del Proyecto recopile y procese los datos para informar estas decisiones durante la fase de identificación y definición, y que el enfoque general de esta fase sea estar abierto a la exploración creativa, lluvia de ideas, visión y discusión de la estrategia.

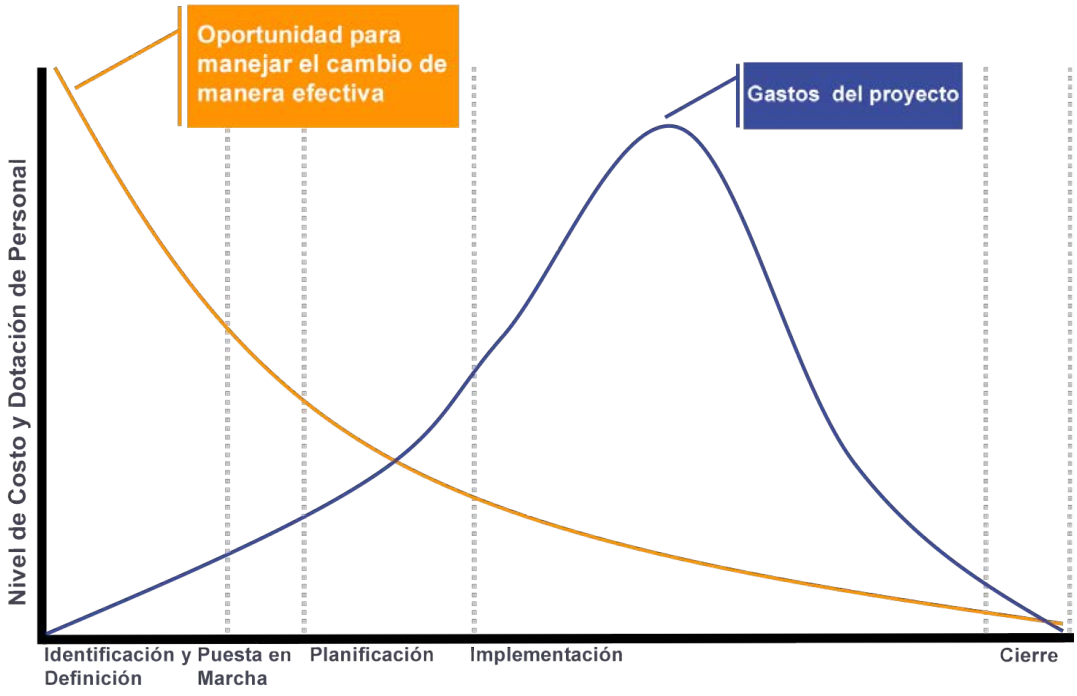


Figura 15: Oportunidad para Manejar el Cambio de Manera Efectiva

2.1.2 Resultados clave

Análisis de las partes interesadas

La gestión de las partes interesadas puede hacer o deshacer un proyecto. Sin embargo, es realmente difícil administrar e involucrar a las partes interesadas si antes no se ha tomado el tiempo para hacer una evaluación exhaustiva de quiénes son y su poder e influencia; además de haber explorado formas de involucrarlas. Durante la fase de identificación y definición, este proceso se iniciará analizando a las partes interesadas y determinando su poder e influencia. El análisis será el punto de partida para una estrategia de gestión y compromiso que se desarrolla en las fases posteriores del proyecto.

Marco lógico del proyecto

El marco lógico es un proceso y herramienta clave que ayuda a delinear cómo las actividades conducirán a los resultados y objetivos del proyecto. También brinda la oportunidad de describir cualquier supuesto relacionado con resultados y objetivos, e incluye los indicadores y los medios de verificación que se utilizarán para verificar los resultados y objetivos a lo largo del proyecto.

Propuesta de proyecto

Es probable que durante esta fase se presente una propuesta de proyecto para obtener financiación. Para que se complete la misma, será necesario desarrollar y obtener una cantidad significativa de información para que esta sea lo más completa y precisa posible. Es fundamental comenzar a realizar un análisis de alto nivel del alcance, el presupuesto, el cronograma, los riesgos, la sostenibilidad y las consideraciones de cierre del proyecto. También se deberá pensar en los requisitos del equipo y lo que se necesitará en cuanto a recursos, tanto humanos como materiales, para ejecutar el proyecto de manera efectiva y exitosa.

Acta constitutiva del proyecto de alto nivel

Se comenzará a desarrollar el proyecto durante esta fase haciendo un análisis de alto nivel sobre los riesgos, las partes interesadas, los recursos humanos, la cadena de suministro y la sostenibilidad. El resultado de estos procesos debe ser un acta constitutiva de alto nivel que se desarrollará con más detalle durante la fase de puesta en marcha, y una propuesta que se presentará para obtener financiación.

MEAL en identificación y definición
(Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas)

El compromiso del equipo MEAL (o punto focal) en esta fase es de importancia crítica. El Gerente del Proyecto trabajará en estrecha colaboración con el equipo MEAL durante todo el proyecto; pero específicamente durante esta fase, se realizarán muchos análisis que requerirán la ayuda y el aporte del equipo MEAL. Esto es particularmente importante, ya que se realiza la evaluación y validación de necesidades y se desarrolla una propuesta. El equipo MEAL también estará involucrado en ayudar a desarrollar los indicadores de validación del marco lógico, en asegurar que la lógica sea sólida, también en poner a prueba los supuestos y a asegurar que los medios de verificación sean prácticos.

2.1.3 Quién está involucrado en esta fase

La fase de identificación y definición del proyecto brinda una oportunidad, al principio del proyecto, para establecer un enfoque participativo con las partes interesadas. Si bien los enfoques participativos para la identificación y definición de proyectos pueden requerir más tiempo y recursos, el uso de este enfoque ayudará a:

- Dar a las partes interesadas la oportunidad de tomar el control de su propio proceso de desarrollo;
- Fortalecer el diseño del proyecto utilizando información y comentarios desde múltiples perspectivas; y
- Aumentar la propiedad del proyecto entre las partes interesadas.

Deberá asegurarse de incluir tantos miembros del equipo del proyecto y partes interesadas como sea posible, pero también debe tener en cuenta que, en este punto, el Gerente de Proyecto y gran parte del equipo pueden no haber sido contratados. Es beneficioso asegurarse que tanto el Gerente del Programa, el equipo MEAL y otras partes interesadas internas relevantes sean parte del proceso y puedan transferir el conocimiento y la información al Gerente del Proyecto efectivamente, una vez que sea contratado. El Gerente del Programa también puede ser clave si el proyecto se enmarca en uno de los programas de la organización, asegurando que los resultados se alineen con la estrategia general del programa y brindando orientación al gerente y al equipo del proyecto sobre los análisis y las evaluaciones de alto nivel que tienen lugar durante esta fase.

Debido a que se realizará el análisis de alto nivel (estimaciones) durante esta fase, también es crucial involucrar a los equipos operativos y de soporte dentro de la organización. Será necesario consultar especialmente durante el proceso de redacción de propuestas a la cadena de suministro, los recursos humanos y las finanzas. Este personal puede ser increíblemente útil para garantizar estimaciones mejores y más precisas cuando se trata de tiempo, presupuesto y alcance.

2.1.4 Qué significa esto en la práctica

Movilización de recursos y participación de las partes interesadas

La realidad de esta fase es que a veces tenemos el tiempo muy limitado para identificar el proyecto y definir el diseño y los parámetros del alcance del trabajo. Por eso, es importante adoptar un enfoque estructurado para identificar y definir el proyecto y movilizar los recursos necesarios para hacerlo de manera efectiva.

Involucrar a las partes interesadas en esta fase es crucial para el éxito del proyecto. La identificación y definición se puede facilitar a través de un proceso participativo que promueva la aceptación temprana de la intervención y ayuda a delinear las prioridades.

Otro beneficio de involucrar a las partes interesadas durante esta fase, es establecer un precedente sobre la forma en que se colaborará y coordinará con ellas a lo largo de la vida del proyecto. El compromiso debe ser intencional y estratégico, incorporando mecanismos de participación y retroalimentación en el tiempo y lugar que sea apropiado. Si bien esto toma más tiempo, los beneficios de usar una política participativa que involucre a las partes interesadas facilitan la manera de afrontar los desafíos, especialmente a medida que se llega a las fases de planificación e implementación del proyecto.

Puertas de decisión

Las puertas de decisión son esenciales en cualquier fase del proyecto, pero son particularmente relevantes durante la identificación y definición. La base del proyecto se establece en esta fase, por lo que, equivocarse, tendrá un efecto dominó en el éxito y el impacto del proyecto a medida que éste avanza.

Establecer puertas de decisión formales e involucrar a las partes interesadas en el proceso ayuda a garantizar que se esté haciendo el proyecto correcto, de la manera correcta. Algunos ejemplos de puertas de decisión durante la fase de identificación y definición pueden incluir:

- **Valoración de la necesidad:** Valida que la necesidad existe y que es una prioridad para la comunidad, las partes interesadas y los beneficiarios. Informa los parámetros del proyecto a través de datos y comentarios de las partes interesadas.
- **Nota conceptual:** Presenta un concepto de proyecto de alto nivel en el que las partes interesadas (la organización, el equipo del programa y/o el donante) determinan si el proyecto cumple con los criterios para avanzar a la propuesta del proyecto.
- **Propuesta del proyecto:** Describe los elementos de alto nivel del proyecto, entre ellos: alcance del trabajo, presupuesto, calendario, riesgos, partes interesadas, lógica de intervención y recursos requeridos. La propuesta está destinada a obtener financiación.

Se debe tomar en cuenta que se pueden incluir puertas de decisión adicionales en esta fase y dependerán del tipo y la complejidad del proyecto, así como del marco temporal entre la idea inicial (o solicitud de propuesta) y la presentación de la propuesta del proyecto.

2.1.5 Insumos

Para avanzar con éxito en la fase de identificación y definición, se necesitará una variedad de documentos e información, entre estos están:

- Idea/Concepto del proyecto
- Términos de referencia de una solicitud de propuesta
- Lecciones aprendidas de anteriores proyectos similares
- Teoría de Cambio del programa

Los insumos disponibles dependerán del tipo de proyecto que se esté identificando y definiendo. Por ejemplo: si se está respondiendo a una solicitud de propuesta de una ONG internacional o de un donante como socio para la implementación, es probable que se obtengan Términos de Referencia (ToR) para guiarse. Es probable, además, que el proyecto haya sido identificado a un alto nivel, requiriendo como respuesta, datos específicos y más detalles de los parámetros de participación en la intervención.

Por el contrario, si es el beneficiario de un proyecto de donación, se deberá identificar y diseñar el proyecto de principio a fin, incluidos todos y cada uno de los componentes del proyecto. Probablemente, en este punto ya se habrá desarrollado una idea general que requiera mayor exploración y especificación de los detalles del proyecto.

Durante esta fase, los procesos serán los mismos para todos los proyectos; sin embargo, el tipo de proyecto que se esté implementando determinará el nivel de detalle e información que se requiera en esta fase.

2.1.6 Proceso

Definición de necesidades

El proceso de identificación y definición se debe iniciar con el equipo del proyecto recopilando datos que identifiquen las necesidades de la comunidad en el área de intervención potencial. Sin embargo, los datos no se deberán limitar únicamente en analizar las cuestiones relacionadas con las necesidades de la comunidad. Hay muchos factores adicionales que contribuirán a formular el marco del proyecto. Algunos de estos factores pueden ser:

- Servicios proporcionados actualmente en el área (ya sea por la propia comunidad u otras organizaciones).
- Partes interesadas que puedan estar involucradas en el proyecto.
- Fortalezas y activos de la comunidad.
- Metas, objetivos y estrategias a nivel nacional o del sector.

Nota Conceptual

Una nota conceptual es un documento de alto nivel que resalta la idea del Proyecto y puede ser utilizado de manera interna o externa. A este punto, el gerente debería de haber trasladado la nota conceptual a las partes interesadas internas en la organización o a la agencia donante u ONG internacional a cargo. La nota conceptual es una gran herramienta para empezar a definir y enmarcar el proyecto en esta fase.

Uno de los retos al recopilar los datos es que el proceso puede ser muy subjetivo. Las personas (como individuos y como miembros de grupos sociales y de interés) pueden tener ideas radicalmente diferentes sobre lo que se debe definir como una "necesidad" y lo que no. Como resultado, el proceso de definición de necesidades en un solo lugar puede dar lugar a resultados muy diferentes, dependiendo de a quién se consulta y cuál enfoque se emplee.

MEAL e identificación de necesidades

El equipo MEAL o punto focal, trabajará en estrecha coordinación con el gerente y el equipo del proyecto durante esta fase. Cualquier recopilación de datos debe incluir la colaboración del equipo MEAL o sus representantes.

Recopilación de datos

El proceso de recopilación de datos, no se limita únicamente a la definición de las necesidades y prioridades de los beneficiarios o comunidad objetivo. Habrá otra información que se debe obtener en este punto del proyecto para tener una comprensión más completa del contexto. Algunos de esos datos pueden incluir:

- Entorno legal y de regulación
- Condiciones y normas sociales y culturales
- Infraestructura disponible y requerida
- Fortalezas oportunidades y visión de la comunidad
- Entorno biológico/físico
- Redes organizacionales
- Éxitos y capacidades

Hay una multitud de formas en las que se pueden recopilar estos datos, tomando en cuenta que en este punto probablemente no se tengan muchos recursos con los cuales trabajar. Por ejemplo: es posible que no se tenga un presupuesto dedicado para implementar un esfuerzo completo de recopilación de datos o que no se tengan muchos recursos humanos para dedicar al proceso de recopilación de datos. Se deben tomar en cuenta estas restricciones cuando se determina qué fuente y cuál método se utilizará para recopilar los datos.

Sin embargo, antes de iniciar el proceso de recopilación de datos, se debe desarrollar un plan que establezca:

- El propósito de la recopilación de datos
- Los recursos disponibles para llevar a cabo la recopilación de datos
- Los recursos humanos requeridos
- El plazo disponible para llevar a cabo la recopilación de datos / evaluación de necesidades

Se dispone como ejemplo, el proyecto de construcción de letrinas del Río Delta. En este punto, el proyecto es solo una idea, la cual requerirá más información y datos para validar que esa necesidad existe y, por lo tanto, proporcionar información que ayudará, guiando al equipo del proyecto en cómo proceder con el desarrollo de éste.
La tabla 4, proporciona una forma simple pero estructurada de determinar cuál información y datos deben recopilarse para la evaluación de necesidades. El tiempo y los recursos son limitados en este punto del proyecto, por lo que el proceso de recopilación de datos debe estar lo más enfocado posible y optimizado en cuanto a costos y recursos.

¿Qué necesitamos saber?	¿De quién / dónde podemos obtener esa información?	¿Qué tipo de recursos humanos se requerirán?	¿Qué tipo de presupuesto se requerirá?	¿Cuál es el plazo de tiempo que se requerirá?
¿Cuáles son las asociaciones locales, el gobierno local y otros actores?	Reunión con asociación comunitaria / cooperativa.	Agente de campo experimentado.	Transporte, almuerzo, material de oficina.	02 días de visita en campo.
¿Cómo se elimina la basura en el hogar?	Familias de la comunidad, asociaciones, cooperativas.	Agentes de campo para visitar a las familias.	Transporte, almuerzo, material de oficina.	Una semana de visita en campo.
¿Cómo es la eliminación comercial / industrial de residuos?	Caminando en la comunidad, hablando con los miembros de la comunidad.	Agente de campo experimentado.	Transporte, almuerzo, material de oficina.	02 días de visita en campo.

Tabla 4: Planificación de recopilación de datos para el proyecto del Río Delta

Se debe pensar en el proceso de recopilación de datos como un mini proyecto. En realidad, hay un resultado específico (comprensión de las necesidades), un alcance específico de trabajo, presupuesto y cronograma que deben ser gestionados.

Si no se planifica adecuadamente la recopilación de datos, se podría generar un proceso ineficaz, ya que se podrían recopilar datos que no son relevantes para la idea del proyecto o el equipo podría perder la información clave que es crítica para determinar las necesidades de la intervención.

Datos del programa, lecciones aprendidas y evaluaciones

Si el proyecto es parte de un programa, es posible que ya existan datos e información disponible que el equipo del proyecto pueda usar para identificar o validar las necesidades. Esto puede reducir la cantidad de datos que deben recopilarse, siempre que los datos sean oportunos y relevantes.

Otra gran herramienta para usar durante la recopilación de datos en la fase de identificación y definición son las lecciones aprendidas y las evaluaciones de proyectos anteriores, siempre y cuando sean oportunos. Estas evaluaciones y lecciones aprendidas deben incorporarse en proyectos futuros y generalmente contienen algunos datos e información que pueden usarse en el

Tipos de datos

Datos secundarios: Información disponible a través de fuentes publicadas y no publicadas, incluyendo revisiones bibliográficas, encuestas, evaluaciones, valoraciones, informes de ONGs, información de agencias de la ONU, organizaciones internacionales y oficinas gubernamentales. Los datos secundarios pueden ser muy rentables y deben ser las primeras fuentes para acceder a los datos de evaluación. Lamentablemente, el acceso a los documentos secundarios suele ser limitado y hay que tener cuidado al interpretar los datos secundarios. A veces, será necesario efectuar una recopilación selectiva de datos primarios para verificar la fiabilidad y la pertinencia de los datos secundarios para el contexto específico, o para obtener información más específica. Se debe tomar en cuenta que los datos secundarios pueden ser cuantitativos o cualitativos.

Fortalezas	Debilidades
• Es relativamente costo-eficiente y se puede hacer mediante una búsqueda en Internet y / o registros. • Requiere menos recursos humanos para su proceso. • Lleva menos tiempo llevar a cabo en comparación con la recopilación de datos primarios.	• Puede ser un desafío encontrar datos actuales. • No todas las fuentes se crean de la misma manera. Encontrar y usar recursos confiables puede ser difícil para las personas que no conocen bien los métodos de investigación tradicionales.

Tabla 5: Fortalezas y debilidades de los datos secundarios

Datos primarios cuantitativos: En situaciones donde las fuentes secundarias no ofrecen suficiente información o simplemente la información no está disponible, las organizaciones pueden recopilar datos a través de métodos de evaluación cuantitativos (encuestas, cuestionarios, exámenes, instrumentos estandarizados de observación) que se centran en información cuantificable y sujeta a análisis estadístico.

Fortalezas	Debilidades
• Los datos cuantitativos son escalables, ya que permite obtener una gran cantidad de respuestas y generalizar los resultados. • Si las preguntas y respuestas están bien escritas, los resultados tienden a una interpretación menos personal. • Se pueden utilizar enfoques estándar y se pueden comparar los resultados con otros datos.	• Los datos cuantitativos pueden no captar la profundidad de la situación. • La contextualización también es difícil cuando hay preguntas y respuestas estándar para cada encuestado.

Tabla 6: Fortalezas y debilidades de los datos primarios cuantitativos

Datos primarios cualitativos: En contraste con los enfoques de datos cuantitativos, los enfoques cualitativos tratan de captar experiencias de los participantes usando palabras, dibujos y objetos (e incluso las señales no verbales proporcionadas por los proveedores de datos). Los datos cualitativos se recopilan más frecuentemente como una narrativa abierta, a diferencia del formato típico de preguntas y respuestas de encuestas, cuestionarios o pruebas.

Fortalezas	Debilidades
• Proporciona una amplia gama de información basada en la experiencia del encuestado. • Proporciona información y comentarios más detallados que los datos cuantitativos. • Ayuda al equipo del proyecto a comprender mejor el contexto a través de las experiencias de los encuestados, proporcionando detalles.	• No se puede ampliar y generalizar. • Requiere mucho tiempo y recursos para implementarse. • Requiere que el equipo de recopilación de datos tenga el conocimiento y la capacidad para implementar métodos cualitativos de recopilación de datos.

Tabla 7: Fortalezas y debilidades de los datos primarios cualitativos

Las fortalezas y debilidades de cada método deben compararse con el tiempo y los recursos que se tienen disponibles en este punto del proyecto. Se debe tener cuidado al seleccionar las herramientas y los enfoques más apropiados (y rentables) para recopilar información. Hay bastantes opiniones sobre cuál método de recolección de datos es el mejor, cuantitativo o cualitativo, primario o secundario. Cada método tiene su propósito y fortalezas. Por ejemplo: los datos primarios, a menudo, son preferibles a los datos secundarios. Sin embargo, en realidad, un equipo de proyecto puede no tener la capacidad o los recursos disponibles para realizar un estudio cuantitativo a gran escala.

Métodos mixtos de recopilación de datos

Este método consiste en usar una combinación de fuentes primarias cuantitativas, primarias cualitativas y a veces, secundarias. Un enfoque de método mixto proporciona una base sólida para examinar los datos desde una variedad de perspectivas.

Datos secundarios	Datos primarios cuantitativos	Datos primarios cualitativos
✓ Revisión bibliográfica ✓ Revisión de registros ✓ Estadísticas existentes ✓ Índices ✓ Documentos del gobierno ✓ Documentos de ONGs	✓ Encuestas de conocimiento, práctica y cobertura. ✓ Encuestas domiciliarias ✓ Pruebas y encuestas estandarizadas ✓ Instrumentos estandarizados de observación ✓ Mediciones antropométricas	✓ Lluvia de ideas ✓ Diagramas de afinidad ✓ Grupos de discusión ✓ Narraciones históricas ✓ Líneas de tiempo ✓ Mapeo local ✓ Entrevistas semiestructuradas ✓ Entrevistas a informantes clave ✓ Ejercicios de clasificación

Tabla 8: Tipos de datos

Si bien la recopilación de datos primarios puede ser dirigida específicamente a las necesidades específicas de un proyecto propuesto, la recopilación de datos primarios también puede tomar mucho tiempo y dinero e involucrar a muchas personas. Por esta razón, muchas organizaciones recomiendan que la primera ronda de evaluación se base en datos secundarios y que las siguientes rondas utilicen métodos de recopilación de datos primarios para llenar los vacíos que no se cubran con los datos secundarios.

Por otra parte, mientras que las percepciones a menudo sugieren que los datos cualitativos tienen menos rigor que los datos cuantitativos, los enfoques cuantitativos frecuentemente corren el riesgo de crear expectativas entre las comunidades locales y los socios, adicional de que pueden ser especialmente costosos. Las evaluaciones de datos cualitativos, a su vez, pueden ser rigurosas cuando se planifican e implementan con experiencia y pueden descubrir ideas reveladoras sobre las razones detrás de las tendencias que se identifican a través de enfoques secundarios y cuantitativos.

Una combinación de métodos secundarios y primarios (incluyendo herramientas tanto cualitativas como cuantitativas) en el mismo proceso de recopilación de datos puede ofrecer una imagen integrada más amplia para tomar decisiones. Y al final, todo se trata de tomar decisiones.

Antes de iniciar la recopilación de datos, hay que preguntar: “¿Cómo se utilizarán estos datos?”. Si no hay una respuesta aceptable a la pregunta, no se debe continuar. El tiempo y los recursos son demasiado valiosos como para ser desperdiciados en ejercicios inútiles. Lamentablemente, muchos de los ejercicios de evaluación han recopilado una gran cantidad de datos que han producido documentos de gran tamaño que a menudo se quedan en el estante “acumulando polvo”. Estos documentos son un mal uso de los recursos, pueden ser una intromisión en las vidas de las partes interesadas y crear falsas expectativas que podrían dañar importantes relaciones con los socios y/o beneficiarios.

Cada vez que dé inicio el proceso de recopilación de datos, hay que tener en cuenta las siguientes preguntas al determinar cuáles datos se necesitan recopilar y con cuáles métodos:

- ✓ ¿Qué tipo de información se necesita obtener?
- ✓ ¿De cuáles fuentes se puede obtener esta información? ¿Hay fuentes secundarias confiables qué se puedan utilizar?
- ✓ ¿Cómo ayudará esta información en el proceso de toma de decisiones sobre el proyecto?
- ✓ ¿El equipo de recopilación de datos tiene la capacidad técnica y de recurso humano para implementar de manera efectiva esta recopilación?
- ✓ ¿La información que se obtenga puede utilizarse para otros proyectos o programas?
- ✓ ¿Cómo, cuándo y por quién serán analizados los datos?

- ✓ ¿Cómo se gestionará y archivará la información y los datos que se obtendrán en el proceso de recopilación?

Triangulación de datos

Un enfoque para limitar la subjetividad en la definición del problema y trabajar a través de diferentes perspectivas de las necesidades "reales" es por medio del uso de la triangulación de datos. La triangulación es una poderosa técnica que facilita la validación de datos por medio de la verificación cruzada de más de dos fuentes. Por ejemplo: si un estudio usa un solo método de recolección de datos (perspectiva), la tentación es creer que los resultados son sólidos. Si un investigador usa dos métodos (perspectivas), los resultados pueden discrepar. Sin embargo, al usar tres métodos / perspectivas para responder una pregunta, la esperanza es que los resultados de al menos dos de los tres se refuercen mutuamente. Por otro lado, si se producen tres respuestas en conflicto, el investigador sabe que la pregunta necesita ser replanteada, o los métodos reconsiderados, o ambos.

En esencia, la triangulación de datos aumenta la confianza y la validez de los resultados del estudio. Al combinar múltiples perspectivas y métodos, los investigadores pueden esperar superar las debilidades o sesgos y los problemas que surgen de un método único o la perspectiva de un solo observador; aumentando de ese modo, la credibilidad y la validez de los resultados.

Una forma de utilizar la triangulación en el proceso de identificación de necesidades es utilizar un enfoque presentado por el sociólogo estadounidense Jonathan Bradshaw, quien creía que la evaluación debería explorar cuatro tipos de necesidades en una comunidad, y que la presencia de todos los tipos indicaría una necesidad "real".

Las 4 categorías de necesidades sociales de Bradshaw incluyen: Necesidades sentidas, expresas, normativas y comparativas.

- **Necesidad sentida** – Las necesidades sentidas se enfocan en los pensamientos y sueños de la comunidad misma, lo que ellos piensan que debería ser una prioridad. Es posible que una necesidad sentida sea subjetiva y podría describirse mejor como un "deseo". La necesidad sentida es normalmente afectada por el conocimiento y las expectativas del individuo, la cual puede ser irreal o inalcanzable. Por ejemplo: las madres pueden expresar su disgusto con el desorden y las condiciones insalubres que resultan de la falta de saneamiento higiénico, pero pueden desconocer las alternativas que existen para cambiar el estado actual.
- **Necesidad expresa** – Este tipo de necesidad usualmente se realiza por medio de la observación. ¿Qué está expresando la comunidad mediante sus acciones? Por ejemplo: si hay largas listas de espera para un servicio, entonces existe una indicación de que la comunidad prioriza esa necesidad. A veces, las necesidades expresas son consecuentes con lo que la comunidad ha mencionado a través de su necesidad sentida. Sin embargo, a veces, estas necesidades pueden no identificarse públicamente de forma concreta (como una necesidad sentida) como resultado de presiones políticas / culturales o porque nunca alguien ha preguntado. Por ejemplo: las familias podrían no haber expresado verbalmente su disgusto con la falta de saneamiento higiénico, pero ahora están comenzando a identificar los lugares en donde ellos eliminan los desperdicios domésticos (vertederos de basura).
- **Necesidad normativa** – Esta clase de necesidad compara la situación actual con un conjunto de estándares profesionales o expertos. Con frecuencia, estas necesidades son identificadas por un profesional o experto: médicos, ingenieros, profesionales de la salud pública, etc. Por ejemplo: un experto en saneamiento podría indicar que las tasas de materia fecal en el agua en casa están por encima del estándar establecido por el Ministerio de Salud.

- **Necesidad comparativa** – Estas necesidades comparan la situación actual de una comunidad con otra. Uno de los usos más comunes de este enfoque ha sido la comparación entre personas sobre el acceso a recursos. Este enfoque reconoce que la necesidad es un concepto relativo y que debe existir debate sobre la misma según el contexto de comparación. Por ejemplo, miembros de una cooperativa de productores observan que el inventario de peces es mayor en una comunidad cercana con instalaciones sanitarias.

Validando necesidades

Si el proyecto está bajo el paraguas de un programa o bajo una solicitud de propuesta, es posible que el concepto del proyecto ya esté determinado. En este punto, no será necesario hacer una evaluación completa de las necesidades; Sin embargo, será beneficioso para el gerente, definir y validar aún más las necesidades, por medio de un simple proceso de validación. Es posible que desee recopilar datos relacionados con los beneficiarios específicos y el contexto en el que se implementará, para asegurarse de que el proyecto sea viable y que las necesidades que se habían identificado previamente sigan siendo válidas.

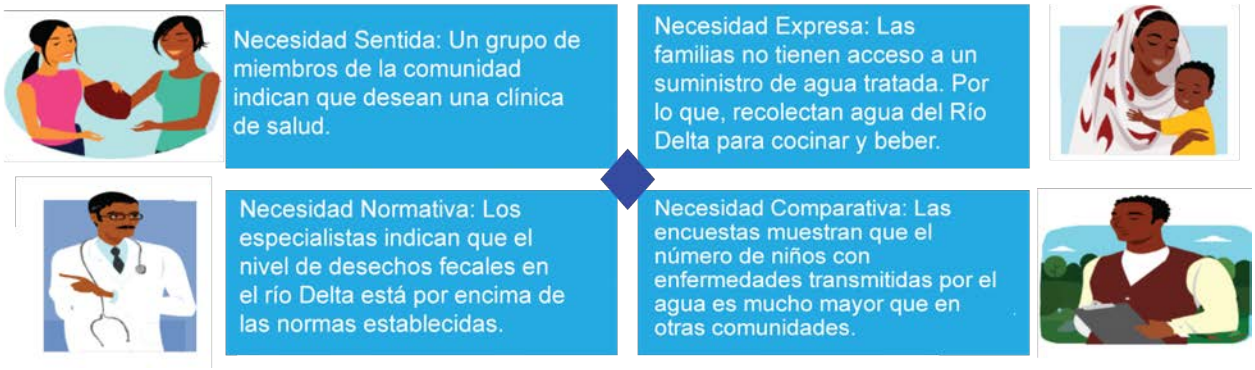


Figura 16: Categorías de necesidades sociales de Bradshaw

A medida que las organizaciones exploren las necesidades de una comunidad, el reto será asegurarse de que el proceso de identificación de necesidades sea correcto y honesto. Con frecuencia, los individuos y los grupos ya tienen una idea, basada en sus observaciones y experiencias, sobre qué tipo de proyecto o servicio prefiere una organización de desarrollo en particular. Las organizaciones de desarrollo deben evitar compartir prioridades con la comunidad antes de identificar sus necesidades, porque ellos podrían dar respuestas que garanticen que sean seleccionadas para participar y beneficiarse. Por ejemplo: si es conocido que una organización de desarrollo apoya principalmente a los proyectos de agua, entonces los participantes del proyecto tienen más probabilidades de expresar sus problemas y soluciones de forma que anticipen que se adaptarán a las potenciales intervenciones preferidas por esa organización de desarrollo – un proyecto de agua.

Análisis de necesidades

El propósito de la recopilación de datos es explorar y recopilar ampliamente, información sobre una gran variedad de incidentes; mientras que el propósito del análisis de necesidades es organizar y examinar los datos para poder obtener información útil de ellos. Al identificar y definir las necesidades del proyecto,

es deseable organizar el análisis de necesidades en dos categorías: análisis de estado actual y estado futuro.

Análisis de estado actual: ¿Dónde se está ahora? ¿Cuál es la situación en el campo en este momento? ¿Cuáles son las condiciones dentro de la comunidad? ¿Cuáles son los problemas que ellos enfrentan y las prioridades para las intervenciones? ¿Quiénes son las partes interesadas asociadas con el problema? ¿Qué tipo de capacidad se tiene, como equipo y socios del proyecto, para implementar con éxito este tipo de intervención?

Análisis de estado futuro: ¿En dónde se estará al final del proyecto? ¿Qué cambios se esperan ver al final del proyecto? ¿Cuáles son algunos de los riesgos que podrían interferir con la capacidad de lograr ese cambio? ¿Qué tipo de sostenibilidad busca la intervención? ¿Se puede mantener el cambio una vez que finalice el proyecto?

Análisis del estado actual

Los componentes principales del análisis del estado actual son: explorar a las partes interesadas, su poder e influencia, e identificar o detallar el problema que será abordado por el proyecto. En este punto, se tendrá una tormenta de ideas, se tratará de explorar las diversas causas de origen y los efectos directos del problema a través de la herramienta árbol de problemas y, además, se utilizará el diagrama de venn y la matriz de partes interesadas para evaluar y detallar los interesados que están involucrados en el proyecto.

Análisis de partes interesadas

Las partes interesadas pueden hacer o deshacer intervenciones, esta es la razón por la que se pone tanto énfasis en su análisis y gestión en el Project DPro. A lo largo de esta guía, se verán referencias en cuanto a la utilización de enfoques participativos y la involucración de las partes interesadas, cuando esto sea posible y cuando sea necesario. Para lograr hacer esto, se debe llevar a cabo un análisis exhaustivo de las partes interesadas y revisarlo durante toda la vida del proyecto.

La experiencia demuestra que cuando las partes interesadas se pasan por alto o se malinterpretan, o bien, si sus intereses están poco comprometidos o excluidos durante un proyecto, con frecuencia se puede producir objetivos inesperados e indeseables. Los proyectos que se toman el tiempo para identificar y comprender a las partes interesadas se benefician de:

- ✓ Una comprensión más clara de los individuos, grupos e instituciones que se verán afectados por las actividades del proyecto y que deberían beneficiarse de ellas;
- ✓ Una mejor indicación de las capacidades de estas partes interesadas;
- ✓ Una mejor comprensión sobre quién podría influir y contribuir a la planificación e implementación del proyecto;

Para tener éxito, el equipo del proyecto necesita desarrollar la disciplina para gestionar estas relaciones con las partes interesadas. Los miembros del equipo deben comprender la realidad y complejidad de los intereses y relaciones; evaluar y predecir los impactos del proyecto (tanto positivos como negativos) en todos los grupos de partes interesadas; y diseñar e implementar planes de compromiso que estimulen la participación en los proyectos y una comunicación sólida.

Los componentes de un sistema sólido de gestión de las partes interesadas incluyen:

1. Identificación de las partes interesadas (Identificación y definición)
2. Análisis de las partes interesadas (Identificación y definición)
3. Compromiso de las partes interesadas (Puesta en marcha)
4. Comunicaciones de las partes interesadas (Planificación)
5. Revisión y análisis (Continuamente)

Paso 1: Identificación de las partes interesadas

Durante la fase de identificación y definición, es necesario iniciar con identificar y analizar a las partes interesadas relacionadas con el proyecto. Se continuará desarrollando y detallando el compromiso y las comunicaciones, a medida que avanza a través de las fases siguientes. Para ayudar a garantizar que se identifique entre la amplia variedad de partes interesadas relacionadas, el Project DPro las ha dividido en seis categorías.

Categoría de partes interesadas	Descripción y ejemplos
Usuarios	Las personas que se beneficiarán directamente de los productos y/o servicios del proyecto. Por ejemplo: en el proyecto de construcción de letrinas del Río Delta, los usuarios incluirán a miembros de la comunidad que se beneficien de las letrinas y como resultado de ello, tendrán una mejora en la calidad del agua del río.
Gobernanza	Las personas o grupos de personas que tienen interés en cómo se gestionan las cosas en el proyecto. Por ejemplo: esta categoría podría incluir a los siguientes subgrupos: • Juntas de proyectos, grupos directivos o sponsors que administran la estructura de gobernanza del proyecto; • Auditores y reguladores que establecen los requisitos de cumplimiento y el contexto regulatorio del proyecto; • Financiadores (individuos u organizaciones) u ONGs internacionales que otorgan financiamiento al proyecto. Estos financiadores pueden ser externos (como cuando una organización donante otorga financiamiento) o internos (como cuando el proyecto se financia con fondos internos).
Proveedores	Las personas que participan activamente en el trabajo del proyecto. Los gerentes, los miembros del equipo, las organizaciones ejecutoras, los contratistas y los proveedores entran en esta categoría.

Influenciadores	Las personas que tienen la capacidad de cambiar la dirección (positiva o negativamente) del proyecto. Un ejemplo podrían ser los medios locales, funcionarios de gobierno, intereses empresariales o líderes comunitarios.
Dependientes	Aquellos que desean algo del proyecto que no sea el producto o servicio final planificado. Generalmente, los dependientes son otros proyectos o unidades funcionales de la organización que necesitan uno de los entregables del proyecto.
Sustentadores	Los grupos responsables de apoyar el producto o servicio después de que el proyecto se ha completado. Si se considera el proyecto de construcción de letrinas como un ejemplo, se puede esperar que la municipalidad local del río Delta asuma la responsabilidad a mediano y largo plazo de mantener las letrinas una vez que se haya completado el proyecto.

Tabla 9: Categorías de partes interesadas

Algunas consideraciones a tener en cuenta al clasificar a las partes interesadas en categorías incluyen:

- **Las partes interesadas pueden traslapar categorías:** Hay muchos casos en los que un individuo o un grupo cae en más de una categoría. Por ejemplo: las comunidades podrían ser tanto usuarios (durante el proyecto) como sostenedores (mientras se cierra el proyecto).
- **Dividir las categorías en subcategorías:** Las categorías se pueden dividir en subcategorías si es útil. La categoría de partes interesadas de gobernanza, por ejemplo, ya está dividida en tres subcategorías.
- **Las categorías de partes interesadas evolucionarán con el tiempo:** Nuevas partes interesadas pueden ingresar al área de intervención mientras que otras pierden su influencia o interés. La identificación de las partes interesadas es, por lo tanto, un proceso continuo que debe revisarse a intervalos a lo largo de la vida del proyecto.

Hacer una tormenta de ideas de una lista de alto nivel de partes interesadas durante esta fase, es muy útil para desarrollar una comprensión del contexto y para establecer tempranamente las expectativas de las partes interesadas. Si se utiliza un enfoque participativo para el proyecto, también asegurará que se está involucrando a las partes interesadas correctas, en el momento correcto, en cada fase del proyecto. Por el momento, es importante hacer una tormenta de ideas sobre las posibles partes interesadas utilizando las 6 categorías descritas anteriormente.

Paso 2: Análisis de partes interesadas

Algunas preguntas orientadoras que ayudarán en el análisis son: ¿Abogarán por el proyecto y brindarán apoyo? ¿Presentarán potencialmente un desafío para el avance del proyecto? Estas relaciones se desarrollarán aún más en las etapas posteriores, pero es importante pensar en ellas en la fase de identificación y definición. El proceso de análisis de partes interesadas implica:

- **Explorar los intereses de las partes interesadas:** ¿Qué podrían ganar o perder en el proyecto? ¿Cuáles son las expectativas de las partes interesadas (tanto positivas como negativas)? ¿Cuáles recursos pueden comprometer? ¿Cuáles son los roles potenciales de las partes interesadas? ¿Cuáles capacidades tienen? ¿Son colaboradores u obstaculizadores?
- **Mapear la influencia de las partes interesadas.** La influencia se refiere al poder que las partes interesadas tienen sobre un proyecto, como su autoridad para tomar decisiones o su capacidad

para influir en las actividades del proyecto o en las partes interesadas de una manera positiva o negativa. ¿Cuál es el alcance de la cooperación o el conflicto en las relaciones entre las partes interesadas? ¿Quién tiene el poder de hacer que el cambio ocurra para problemas inmediatos, problemas subyacentes y causas de origen?

Los diagramas de venn se han creado para analizar e ilustrar la naturaleza de las relaciones entre los grupos de partes interesadas clave. Un diagrama de venn se desarrolla desde la perspectiva de una sola parte interesada (o un grupo de partes interesadas). Cada círculo en el diagrama identifica a una parte interesada involucrada en el proyecto. El tamaño del círculo utilizado puede ayudar a indicar el poder / influencia relativa de cada parte interesada, mientras que la separación espacial se usa para indicar la fuerza o debilidad relativa de la relación / interacción funcional entre diferentes grupos / organizaciones. Los diagramas de venn se usan comúnmente como una herramienta de planificación participativa con grupos objetivo para ayudarlos a perfilar su concepto de tales relaciones.

La figura 17 muestra un ejemplo del uso de un diagrama de venn para identificar el poder y la influencia de múltiples partes interesadas involucradas en la agricultura y hogares en una comunidad que limita con un río. Se debe tomar en cuenta que el diagrama de venn se representa a través de la perspectiva de **uno de los grupos de partes interesadas**; en este caso, las familias más vulnerables. El tamaño y la ubicación del círculo de la industria indican que es muy influyente pero remoto. Utilizando la misma lógica, la Agencia de Protección Ambiental es remota y está claramente alineada con los intereses de la industria. Las familias vulnerables representan los intereses de la comunidad en general y tienen una relación cercana con los agricultores/productores y las cooperativas.

Figura 17: Diagrama de Venn del Río Delta – Desde la perspectiva de las familias

La **matriz de análisis de interesados** utiliza los **resultados** del **diagrama de Venn** (u otras herramientas de mapeo de influencia de las partes interesadas) para **identificar**, **elaborar** y **comunicar** aún más los intereses, la capacidad y las posibles acciones de las partes interesadas del proyecto. A diferencia del diagrama de Venn, la matriz permite una descripción que ofrece datos adicionales sobre las partes interesadas, sus intereses, su influencia y posibles acciones para abordar dichos intereses. La matriz de análisis de interesados es un documento vivo que debe ser actualizado en puntos específicos a lo largo del proyecto. Las puertas de decisión son una gran oportunidad para reunir al equipo para reevaluar a las partes interesadas y asegurarse de que se están comunicando y participando a un nivel adecuado.

Descripción de partes interesadas	Categoría de partes interesadas	Interés en el proyecto	Poder e influencia	Relación
Familias de la comunidad del Río Delta 450 hogares descargan desechos y aguas residuales en el río, también se utiliza como fuente de agua potable y pesca.	Usuarios	Para reducir la incidencia de enfermedades transmitidas por el agua y mejorar el acceso a las instalaciones WASH, incluidas las letrinas.	Es capaz de reducir los desechos fecales en el río, pero no es consciente de su impacto.	Principales beneficiarios del proyecto de letrinas.
Agricultores/productores y cooperativa 200 personas de bajos ingresos, pequeñas empresas familiares, organizadas en cooperativas informales.	Sostenedores	Mantener y mejorar los medios de subsistencia. La contaminación está afectando el volumen y la calidad de la producción. La salud de la familia está sufriendo, particularmente niños y madres.	Proveedores potenciales. Por medio de influencia cooperativa pueden exigir cambios en la industria y el municipio.	Cooperativas y fuerza laboral agrícola compuesta por miembros de la familia.
Municipio del Río Delta Agencia de Protección Ambiental y Gobierno Local	Influenciadores	Interesados en mejorar las condiciones de la comunidad y acercarse a las familias (relación).	Sustentador Potencial. Tener los medios para auditar las industrias.	Sin comunicación abierta con los miembros de la comunidad.
Industria de fertilizantes químicos 1 industria a gran escala que produce fertilizantes, entre otros productos químicos.	Influenciadores	Limitada motivación actual para el cambio.	Tener recursos financieros y técnicos para emplear nuevas tecnologías más limpias.	Buenas conexiones con autoridades en el poder (Gobierno).
Clínica de salud 1 clínica de salud pública que brinda asistencia y servicios de salud a la comunidad.	Usuarios	La reducción de las enfermedades transmitidas por el agua también reducirá la demanda de servicios de salud, que está sobrecargada.	Capaz de abogar en nombre de la comunidad	Relación cercana con la comunidad y el gobierno local.

Tabla 10: Matriz de análisis de interesados

El árbol de problemas

Es posible que ya se haya identificado un problema general que enfrenta la comunidad en la que se trabajará, o puede que se esté respondiendo a una solicitud que ya ha descrito el problema. Una excelente manera de perfeccionar y detallar a fondo la prioridad de intervención del proyecto es utilizar un **árbol de problemas**.

Al desarrollar un árbol de problemas, es importante comenzar el proceso con la identificación del "problema central", que puede ser identificado mediante un proceso abierto de tormenta de ideas con las partes interesadas; o bien previamente identificado, basándose en un análisis preliminar de la información existente. Una vez que el problema central se ha identificado, se completa el proceso de elaboración del correspondiente árbol de problemas (preferiblemente a través de un proceso participativo de grupo) utilizando estas instrucciones:

- Los problemas que son causas directas del problema inicial se colocan abajo (causas);
- Los problemas que son efectos directos del problema inicial se colocan arriba (efectos).

La pregunta guía detrás de la lógica del árbol de problemas es "¿Qué causa esto?" Si hay dos o más causas que se combinan para producir un efecto, se colocan en el mismo nivel en el diagrama. Las flechas de causa-efecto se utilizan para conectar los niveles del árbol de problemas.

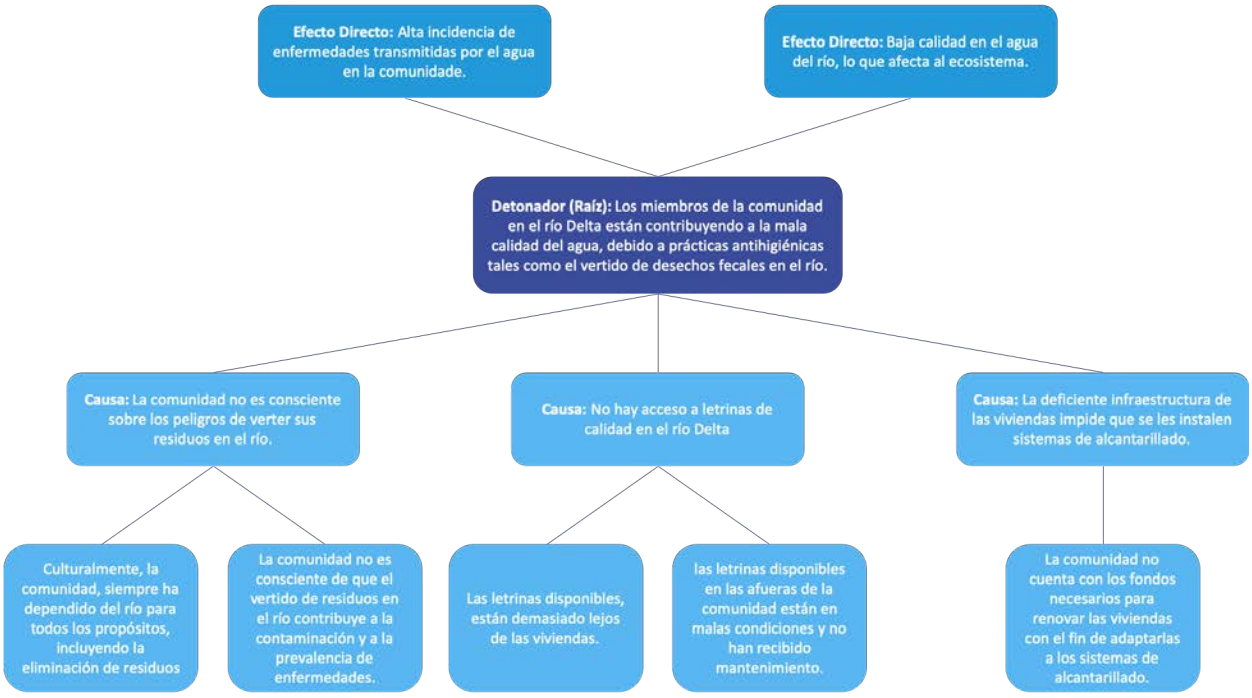


Figura 18: Árbol de Problemas del Río Delta

Para el proyecto de letrinas, el problema inicial es que los miembros de la comunidad del Río Delta están contribuyendo a la mala calidad del río debido a prácticas antihigiénicas como el vertido de heces fecales en el río. A partir de eso, se han identificado tres causas principales:

1. La comunidad desconoce los peligros de verter sus desechos al río.
2. No hay acceso a letrinas de calidad en el Río Delta.

3. Infraestructura deficiente en los hogares impide que se instalen sistemas de alcantarillado en los mismos.

Las consecuencias, o los efectos directos, son que el Río Delta tenga una mayor incidencia de enfermedades transmitidas por el agua en la comunidad y que el río tenga una inferior calidad que afecta los ecosistemas.

Esta versión del árbol de problemas se simplifica, se podrían agregar niveles adicionales para llegar a las causas de origen absolutas del problema inicial. También es importante tener en cuenta que se desea explorar el problema en su totalidad y no solo en relación con las ideas preconcebidas sobre qué tipo de intervención se puede hacer, sino más bien explorar las causas de origen y los efectos del problema en general. Un enfoque participativo es increíblemente útil en este ejercicio, proporcionando información y ayudando a dividir el problema en causas más detalladas.

Análisis de estado futuro

El árbol de objetivos

Una vez que un árbol de problemas es completado, el siguiente paso es desarrollar un **árbol de objetivos que comience por identificar las potenciales intervenciones que podrían llevarse a cabo para "arreglar" lo que está mal en el árbol de problemas.** En su forma más simple, el árbol de objetivos es una imagen espejo del árbol de problemas – donde cada enunciado del árbol de problemas se transforma en un enunciado objetivo positivo. Mientras que el árbol de problemas muestra las relaciones de causa y efecto, el árbol de objetivos muestra las relaciones "medios-fin".

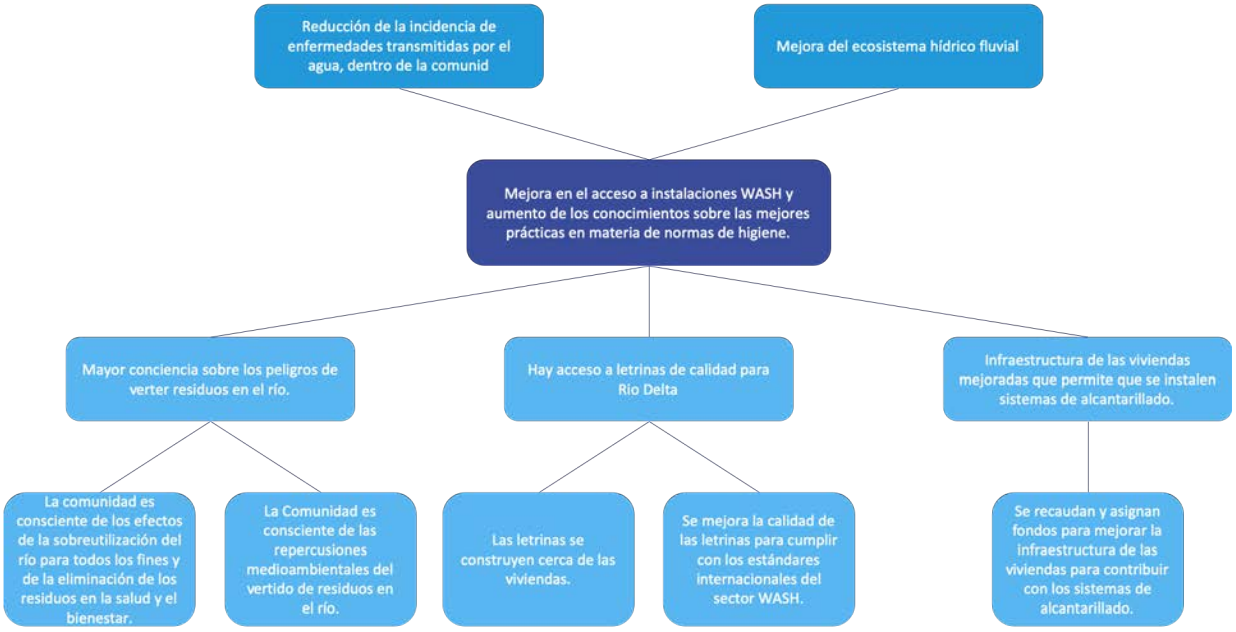


Figura 19: Árbol de Objetivos del Río Delta

Una vez que la amplia variedad de necesidades se ha identificado, el próximo reto es analizar las necesidades que fueron identificadas y determinar si existe una justificación adecuada para una intervención del proyecto.

En este punto, la organización de desarrollo debe considerar dos preguntas estratégicas críticas:

- ¿Cuáles elementos del árbol de objetivos serán incluidos en la intervención del proyecto?

- ¿Cuáles elementos no serán incluidos en el alcance del proyecto?

Lograr el consenso de las partes interesadas sobre estas preguntas puede ser difícil y el proceso de toma de decisiones tiene el potencial de volverse bastante complejo y polémico.

Estas preguntas ayudarán a guiar al equipo del proyecto y a las partes interesadas a tomar decisiones con respecto a dónde interviene el proyecto, los servicios que presta, a quién se atenderá y cómo se prestan los servicios.

Volviendo al proyecto del Río Delta, los criterios de selección del alcance deben incluir la disponibilidad de recursos, la capacidad de implementación de la organización, las prioridades del gobierno local y las necesidades de los hogares. Otra consideración por explorar son las intervenciones que otras ONGs y organizaciones estén implementando en esta comunidad. Con base en estos criterios, el equipo del proyecto desarrolló un **árbol de soluciones / alternativas que presenta los objetivos e impactos** (ver los cuadros en tonos azul en la imagen de abajo) que deben buscarse para resolver el problema central. Es importante tomar nota de que el árbol de alternativas también presenta cuáles elementos no entrarán en el alcance del proyecto (los cuadros naranjas en la figura 20).

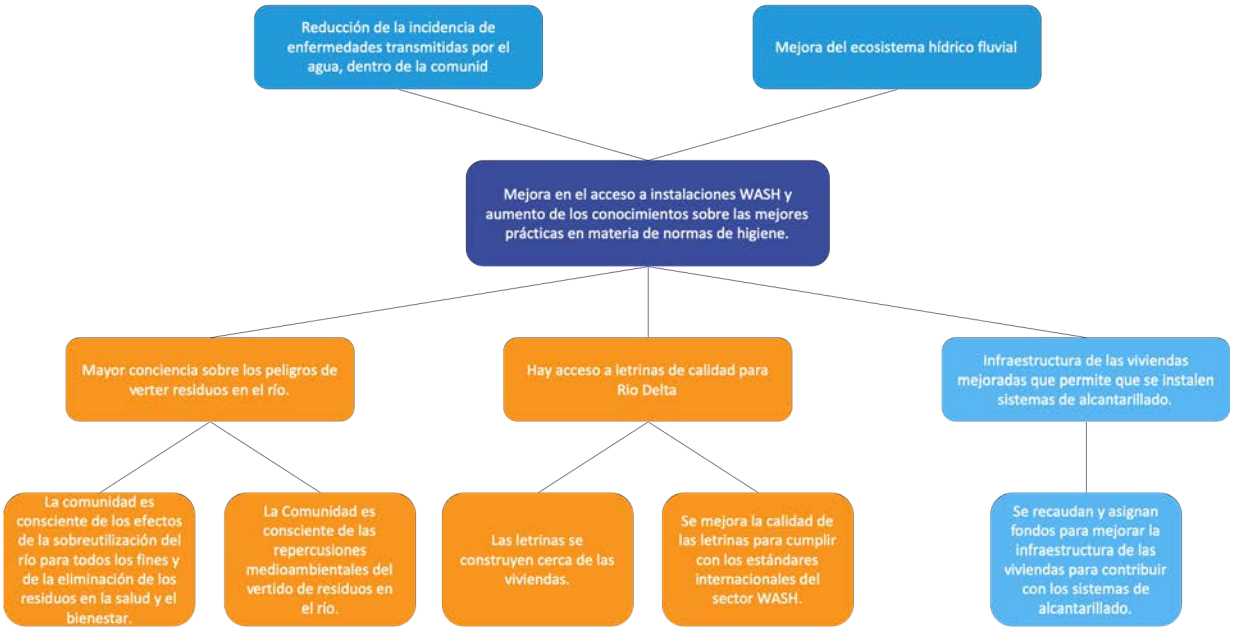


Figura 20: Árbol de Alternativas / Soluciones del Río Delta

En la práctica, el análisis del estado futuro pocas veces es simple. Si bien un análisis del estado futuro podría identificar una amplia variedad de posibles intervenciones para un proyecto, es poco probable que una organización pueda implementar todas las actividades descritas en el análisis del estado futuro. En este punto, la organización de desarrollo debe considerar tres preguntas estratégicas críticas:

- ¿Cuáles elementos serán incluidos en la intervención del proyecto?
- ¿Cuáles elementos no serán incluidos en el alcance del proyecto?
- ¿Cuáles criterios se utilizarán para tomar estas decisiones?

Estas preguntas pueden resultar difíciles y las organizaciones se enfrentarán con muchas alternativas. Se deben describir decisiones concretas sobre el alcance del proyecto: ¿Dónde intervendrá el proyecto? ¿Cuáles servicios se prestarán? ¿A quiénes se servirá?

Impacto colectivo y análisis del alcance

Es de vital importancia tener en cuenta cuáles otras intervenciones están llevando a cabo otras organizaciones y ONGs con los beneficiarios específicos de la comunidad. Es probable que la organización no sea capaz de aplicar todas las líneas de intervención del árbol de objetivos porque no se ajustan a la experiencia, las prioridades o la estrategia de la organización. Sin embargo, puede haber otras organizaciones que tengan la experiencia y la capacidad para aplicar las intervenciones que la organización no puede. Dicho esto, existe la posibilidad de que se pueda coordinar, comunicar y colaborar con otros para trabajar hacia un impacto colectivo para la comunidad.

El consenso en estas preguntas puede ser desafiante y el proceso de toma de decisiones tiene el potencial de volverse bastante complejo y polémico. En consecuencia, es importante que el equipo del proyecto identifique claramente y priorice las múltiples consideraciones que entran en juego al decidir lo qué será incluido en el eventual proyecto y lo que quedará fuera. La tabla 11 - análisis de alcance -describe los componentes que deben ser considerados al determinar cuál(es) intervención (es) seguir y qué estará dentro y fuera del alcance.

Categoría	Preguntas orientadoras
Priorización necesaria	¿Cuáles necesidades obtuvieron el mayor nivel de énfasis durante la evaluación / análisis? ¿Abordar cuáles necesidades parecen tener el mayor potencial de impacto?
Consideraciones del programa externo	¿Quién más está trabajando en el área de intervención propuesta? ¿Cuáles son las fortalezas del programa? ¿Cuáles actividades existentes complementan el análisis del árbol de objetivos?
Adecuación	¿El enfoque propuesto es aceptable para la población objetivo y los grupos clave de partes interesadas? Por ejemplo: ¿un programa de salud reproductiva sería apropiado y consecuente con las normas religiosas y culturales de la comunidad objetivo?
Capacidad institucional	¿Cuáles son las fortalezas de la organización? ¿Cuáles son los niveles de capacidad del socio para la implementación?
Disponibilidad de recursos	¿Hay financiamiento disponible? ¿Hay potencial de crecer? ¿Cuáles oportunidades existen para aprovechar los recursos?
Costo-eficiente	¿La tasa de retorno de inversión es aceptable?
Factibilidad técnica y sostenibilidad	¿El trabajo propuesto se puede llevar a cabo de forma realista? ¿El funcionamiento del proyecto se puede sostener y mantener a lo largo del tiempo?
Consideraciones del programa interno	¿Cuáles son las prioridades estratégicas para la organización en la región? ¿En el país? ¿Otro? ¿Cuáles son las fortalezas del programa de la organización? ¿Cuáles prioridades tiene la organización con respecto a la geografía? ¿Respecto a los Beneficiarios? ¿Otro?
Consideraciones del portafolio	¿El proyecto "encaja" con el portafolio más amplio de proyectos en la organización?

Tabla 11: Análisis del alcance

Prioridades y expectativas al establecer el alcance del trabajo

Identificar las necesidades y prioridades para una intervención puede ser complicado. ¿Qué pasa si el análisis de necesidades, los requerimientos del donante y la retroalimentación de los beneficiarios no están alineadas? ¿Qué hacer? Este puede ser un escenario realmente desafiante y la decisión de qué prioridad o necesidad adaptar no debe dejarse solo en manos del Gerente del Proyecto. El compromiso de las partes interesadas y la gobernanza del proyecto son fundamentales cuando hay prioridades en competencia. Se debe llevar a cabo una discusión para examinar más a fondo las necesidades, prioridades y expectativas de las diferentes partes interesadas para que el equipo del proyecto tenga claridad sobre cuál dirección seguir.

Lógica de intervención del proyecto

Una vez que se haya identificado la intervención que se buscará, es tiempo de describir cómo lo que se está haciendo conducirá a los objetivos deseados. Para esto se utiliza el marco lógico.

La **matriz de marco lógico identifica y presenta las relaciones lógicas en un proyecto monitoreando el razonamiento vertical y horizontal que conecta los niveles de la matriz.** La relación entre los elementos de cada nivel del marco lógico ilustra la lógica vertical que dará como resultado el logro del impacto final del proyecto.

Aunque hay muchas versiones de marcos lógicos de proyecto, el Project DPro se suscribe a un modelo de marco lógico de cuatro niveles que incluye los siguientes entregables:

1. **Actividades:** son acciones tomadas en las que se movilizan insumos (recursos financieros, humanos, técnicos, materiales y de tiempo) para producir los entregables (capacitación, construcción, etc.) de un proyecto por el cual el personal puede ser responsable y que, al sumarse, producen resultados.
2. **Resultados:** son entregables tangibles y no tangibles resultantes de las actividades del proyecto. Incluyen productos, bienes, servicios y cambios (por ejemplo: personas capacitadas con un mayor conocimiento y habilidad; carreteras de calidad construidas) que agregan y contribuyen a los objetivos.
3. **Objetivos:** lo que el proyecto espera cumplir a nivel de beneficiarios (por ejemplo: uso de conocimientos y habilidades en la práctica real a lo largo del tiempo; transporte de bienes en carreteras construidas con el paso del tiempo) y contribuir a los cambios a nivel de la población (desnutrición reducida, ingresos mejorados, rentabilidad mejorada, etc.) que agregan y ayudan a lograr el cumplimiento de metas e impactos a lo largo del tiempo.
4. **Impactos:** son los resultados o efectos finales deseados de más alto nivel (transformación, sostenibilidad, subsistencia, bienestar, etc.) a los que contribuye el proyecto (el objetivo final en muchos marcos lógicos). Un ejemplo de esto sería un impacto a nivel sectorial o un objetivo a nivel de programa.

Variaciones del marco lógico

Los marcos lógicos pueden ser abrumadores, principalmente porque parece que cada donante y organización utiliza una versión diferente. Las diferencias entre los marcos lógicos de una organización a otra suelen ser solo en cuanto a terminología. La lógica vertical y horizontal permanece igual independientemente de los términos utilizados para describir cada nivel.

La responsabilidad principal del Gerente del Proyecto está en los niveles de actividades y resultados, ya que éstos son de los que se tiene control a nivel del proyecto. Si la lógica vertical es sólida y la lógica horizontal (la que se discutirá más adelante en este capítulo) permanece, se logrará el objetivo. Este ejercicio se basa en el trabajo que se realizó en el análisis de Estado Futuro, el cual ofrece una línea directa desde la intervención seleccionada para contribuir al problema central.

	Descripción del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Impacto	Si los OBJETIVOS se logran; Esto debe contribuir al IMPACTO general			
Objetivo(s)	Si los RESULTADOS se producen; Entonces los OBJETIVOS pueden lograrse			
Resultados	Si las ACTIVIDADES se realizan; Entonces los RESULTADOS pueden producirse			
Actividades	Si los adecuados RECURSOS / INSUMOS son provistos; Entonces las ACTIVIDADES pueden realizarse			

Tabla 12: Lógica vertical del marco lógico

De acuerdo a la intervención identificada y definida utilizando el análisis estadístico tanto actual como futuro, la lógica vertical del proyecto de letrinas del Río Delta puede asemejarse a lo que se enumera a continuación. Esta, de ninguna manera es una descripción completa de los objetivos, pero se ofrece como un ejemplo para ilustrar la relación "si-entonces" del proyecto.

	Descripción
Impacto	Mejorar la calidad del agua del Río Delta.
Objetivo(s)	Acceso mejorado a letrinas de calidad para la comunidad del Río Delta.
Resultados	1.1 Letrinas de calidad construidas. 1.2 Municipalidad local capacitada para el mantenimiento de las letrinas. 1.3. Promotores de la comunidad del Río Delta capacitados sobre la importancia y el uso de las letrinas.
Actividades	1.1.1 Las especificaciones y ubicaciones de las letrinas están diseñadas y confirmadas en coordinación con el equipo de ingeniería. 1.1.2 Construir la tapa y la estructura de la letrina. 1.1.3 Instalar la estructura de la letrina y hacer un control de calidad.

Tabla 13: Descripciones del marco lógico

Una vez definido el impacto, los objetivos, los resultados y las actividades del proyecto, la siguiente pregunta que se plantea es: "¿Qué podría interferir potencialmente (usualmente fuera del control del proyecto) con la lógica vertical del proyecto?" En cada nivel del marco lógico, hay factores externos que pueden afectar el éxito del proyecto, éstos son los supuestos. Los supuestos completan la lógica horizontal

del marco lógico y deben seguir siendo válidos para que las actividades conduzcan a los resultados y los resultados lleven a los objetivos. Un supuesto es una hipótesis sobre las condiciones necesarias, tanto internas como externas, identificadas en el diseño para garantizar que las presuntas relaciones causa-efecto funcionen como se espera y que las actividades planificadas producirán los resultados esperados.

	Descripción del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Impacto				
Objetivo(s)				Si se sigue la lógica horizontal *y* los supuestos son verdaderos, entonces el proyecto probablemente tendrá éxito.
Resultados				
Actividades				

Tabla 14: Lógica horizontal del marco lógico

Es importante realmente pensar en los supuestos en el marco lógico. Si estas condiciones no son verdaderas, el éxito del proyecto se verá comprometido. Los supuestos generalmente se formulan positivamente y están directamente relacionados con las actividades, resultados, objetivos e impactos del proyecto. Los supuestos también son una excelente manera de comenzar a pensar sobre los riesgos del proyecto. Se debe pensar en ellos como una relación "si-Y-entonces". Si se completan los resultados y los supuestos se mantienen como verdaderos, entonces se lograrán los objetivos.

Objetivo	**Supuesto**
Resultado: Incrementado el empoderamiento económico de los agricultores a través de mejores rendimientos de los cultivos de cebada.	
Resultado: Los agricultores/productores reciben semillas de cebada de calidad para plantar.	Las condiciones climáticas se mantienen favorables para la germinación de semillas. No hay sequías ni inundaciones.

Tabla 15: Ejemplo 1 de supuestos

Objetivo	Supuesto
Objetivo: Nutrición mejorada para los niños más vulnerables.	
Resultado: Niños reciben 3 comidas nutricionalmente completas por día.	No hay condiciones de salud subyacentes que impidan que los niños absorban los nutrientes en las 3 comidas completas diarias.

Tabla 16: Ejemplo 2 de supuestos

Es especialmente importante enfocarse en los supuestos a nivel de resultado y objetivo en el marco lógico. Los supuestos encontrados en estos niveles forman la base de la lógica de intervención del proyecto. Es aquí donde se establece la conexión entre los entregables producidos a nivel de resultados y el cambio social deseado a nivel de objetivo. Si se toma en cuenta nuevamente el proyecto de construcción de letrinas del Río Delta, los resultados del proyecto son:

1.1 Letrinas de calidad construidas.

1.2 Municipalidad local capacitada para el mantenimiento de las letrinas.

1.3 Promotores de la comunidad del Río Delta capacitados sobre la importancia y el uso de las letrinas.

El supuesto a nivel de resultados es que una mayor disponibilidad de letrinas y un mayor conocimiento de su utilización aumentarán significativamente el uso de las letrinas – mejorando así la calidad del agua y la salud de la comunidad.

Luego de que se han establecido los objetivos y se han identificado los riesgos y supuestos asociados, el elemento final del marco lógico son los **indicadores** de logro y los **medios de verificación** para cada nivel del marco lógico.

Un indicador es una medida cuantitativa o cualitativa utilizada para describir el cambio. Para que el indicador mida el cambio, debe tener una línea de base (una medida o descripción del desarrollo actual de la entidad y / o un comparador) como punto de referencia inicial. Las líneas de base deben ser definidas en el inicio del proyecto o cercano al inicio del mismo. El desarrollo durante la implementación se mide con respecto a un objetivo (las mejoras, el cambio o el logro que se espera que ocurra durante la implementación del proyecto), teniendo en cuenta la Línea de Base.

Los indicadores describen la medida en que un proyecto está logrando los insumos, resultados, objetivos e impactos planificados. Éstos comunican en términos específicos y medibles, el desarrollo que debe ser alcanzado en cada nivel de cambio. Los indicadores también ayudan a eliminar declaraciones vagas e imprecisas sobre lo que se puede esperar de las intervenciones del proyecto.

La tabla 17 ofrece lineamientos para el desarrollo de indicadores en cada nivel del marco lógico.

Elementos	Lineamientos de los indicadores
Impacto – El objetivo final o el resultado final más alto o el impacto al que contribuye el proyecto	Los indicadores son impactos a largo plazo que no son específicos de un único proyecto. Más bien, son objetivos de programa, subsector o sector a los que también contribuirán otros proyectos y variables. Ejemplos: transformación, sostenibilidad, subsistencia y bienestar.
Objetivos – Lo que el proyecto espera lograr a nivel de beneficiarios, que se suman y ayudan a lograr el cumplimiento de metas e impacto a lo largo del tiempo	Los indicadores a este nivel son cruciales, pero pueden ser más difíciles de determinar. Se busca un cambio para un número amplio de beneficiarios, las poblaciones objetivo, las instituciones colaboradoras y los socios locales. Ejemplos: El uso de conocimientos y habilidades en la práctica real a lo largo del tiempo; mayor acceso, menor desnutrición, mejores ingresos y rendimientos.
Resultados – Los entregables tangibles provenientes de las actividades, que están en gran medida bajo el control de la gestión del proyecto, que se suman y contribuyen a los objetivos.	Los indicadores en este nivel son más fáciles de especificar que en el nivel de objetivos, porque representan bienes y servicios tangibles para ser entregados por el proyecto. Todos los resultados deben lograrse al final del período de implementación y de acuerdo con el cronograma incluido en el plan del proyecto. Ejemplos: personas capacitadas con mayor conocimiento y habilidades; construcción de carreteras de calidad, bienes entregados y servicios prestados.
Actividades – Las acciones tomadas en las que se movilizan insumos para producir entregables de los que el personal puede ser responsable y que, cuando se suman, producen resultados	No todas las organizaciones de desarrollo formulan indicadores a nivel de actividad. Los indicadores en este nivel están casi directamente relacionados con la descripción de la actividad misma. Los ejemplos incluyen: actividades del personal, gastos reales en comparación con el presupuesto, uso de equipo, componentes de capacitación y componentes de construcción.

Tabla 17: Indicador de lineamientos a nivel de marco lógico

Al formular indicadores, la norma es utilizar el criterio SMART para guiar la conceptualización del indicador de desempeño. SMART es un acrónimo en inglés que tiene el siguiente significado:

- **S**pecific (Específico) – los indicadores deben ser específicos y enfocarse en el cambio que se espera en cada nivel. ¿Qué o quién está cambiando?
- **M**easurable (Medible) – el indicador debe ser cuantificable y medible. ¿Puede el indicador ser evaluado objetiva e independientemente?
    - Cantidad – las representaciones numéricas esperadas de lo que se debe lograr;
    - Calidad – la descripción narrativa o pictórica de los logros esperados;
    - Ubicación – el límite geográfico de los logros esperados.

- **A**chievable (Alcanzable) – los indicadores deben ser alcanzables dentro de las restricciones del triángulo de gestión del proyecto (presupuesto / recursos, tiempo / presupuesto y alcance / calidad).
- **R**elevant (Relevante) – los indicadores deben medir con exactitud el cambio que el proyecto aspira a generar. ¿El indicador mide de manera práctica y costo-efectiva los resultados, objetivos y/o impactos?
- **T**ime-bound (Tiempo o plazo determinado) – el indicador debe identificar un tiempo y una fecha específica. ¿Cuándo se alcanzará el indicador? ¿Se puede lograr el indicador dentro del cronograma establecido?

Los medios de verificación (MOV por sus siglas en inglés – Means Of Verification) son las fuentes de donde se obtiene la información para medir los indicadores. Los medios de verificación deben ser costo-efectivos y medir directamente los indicadores. El mejor consejo para los indicadores y los medios de verificación es mantenerlos simples. Cuanto más complejo es el indicador, más complejos (y posteriormente, difícil de medir) son los medios de verificación.

La tabla 18 ilustra una elaboración parcial del marco lógico del proyecto relacionado con el estudio de caso del Proyecto de construcción de letrinas del Río Delta presentado anteriormente. El contenido de este marco lógico ofrece ejemplos de la lógica vertical y horizontal del proyecto y también presenta ejemplos de los supuestos e indicadores encontrados en cada nivel del marco lógico.

Desglose de indicadores

El desglose de los indicadores se da cuando se dividen los indicadores en categorías para un análisis más riguroso. Algunos ejemplos de cómo se pueden desglosar los indicadores son: por género, por ubicación geográfica, por situación socioeconómica y por grupo de edad. Se debe tomar en cuenta que el desglose está destinado a ofrecer una mejor comprensión de los cambios que ocurren a nivel de cada categoría. El desglose dependerá del indicador y de qué tipo de información es necesaria para un análisis más profundo.

Tomando como ejemplo el proyecto de construcción de letrinas del Río Delta, uno de los indicadores en el nivel de objetivos es el porcentaje de aumento en el uso de letrinas al final del proyecto, en comparación con el uso de las mismas antes del proyecto. Puede ser beneficioso desglosar este indicador por género y grupo de edad para evaluar si alguno de estos grupos (hombres o mujeres, jóvenes, de mediana edad, ancianos) no está utilizando las letrinas.

	Descripción	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Impacto	Mejorar la calidad del agua del Río Delta.	% de reducción de presencia de contaminantes en el río Delta	Pruebas de calidad del agua	No se necesitan supuestos en este nivel
Objetivo (s)	Acceso mejorado a letrinas de calidad para la comunidad del Río Delta.	% de aumento en el uso de letrinas al final del proyecto en comparación con su uso antes del proyecto % de miembros de la comunidad que expresan su satisfacción con la distancia, la calidad y las condiciones de las letrinas al final del proyecto	Resultados de la encuesta Discusiones del grupo focal con la comunidad	No hay fuentes adicionales de contaminación en el río Delta El mantenimiento de las letrinas está a cargo de la municipalidad para garantizar que continúen funcionando con el más alto nivel de calidad posible
Resultados	1.1 Letrinas de calidad construidas. 1.2 Municipalidad local capacitada para el mantenimiento de las letrinas. 1.3. Promotores de la comunidad del Río Delta capacitados sobre la importancia y el uso de las letrinas.	1.1. No. de letrinas construidas a 50 metros de los hogares al final de la fase 2 del proyecto 1.2. No. de personal municipal capacitado para demostrar conocimiento del mantenimiento técnico de las letrinas al final del proyecto 1.3. No. de promotores de la comunidad capacitados en demostrar conocimientos sobre el uso y el valor de las letrinas al final de la fase 1	1.1. Resultados de la encuesta de ingeniería 1.2. Hojas de control de asistencia a la capacitación y evaluación antes y después 1.3. Hoja de control de asistencia a la capacitación y evaluación antes y después	1.1. El acceso a las letrinas y el conocimiento de sus beneficios garantizarán que la comunidad use las letrinas 1.2. El personal de la municipalidad permanece en su posición y transfiere el conocimiento del mantenimiento a nuevos miembros del personal 1.3. Los promotores de la comunidad tienen suficiente poder e influencia para convencer a la comunidad de utilizar las letrinas
Actividades	1.1.4 Las especificaciones y ubicaciones de las letrinas están diseñadas y confirmadas en coordinación con el equipo de ingeniería. 1.1.5 Construir la tapa y la estructura de la letrina. 1.1.1. Instalar la estructura de la letrina y hacer un control de calidad.	Insumos: Materiales de construcción de letrinas, ingeniero WASH, planes y programas de capacitación sobre mantenimiento de letrinas, materiales de promoción		

Tabla 18: Marco lógico del proyecto de construcción de letrinas del Río Delta

Hay algunos componentes del marco lógico incluidos en el ejemplo del Río Delta que son importantes de destacar. El primero es el resultado 1.2: Municipalidad local capacitada para el mantenimiento de las letrinas. Este es un resultado que está directamente relacionado con la sostenibilidad del proyecto. Se discutirá sobre la sostenibilidad a medida que se avance en la guía, pero es importante tener en cuenta que la sostenibilidad del proyecto y el plan para la continuación del producto o servicio después de la finalización del proyecto está considerado desde las primeras etapas del mismo.

El otro componente que se observa se encuentra en el indicador de resultado 1.1: No. de letrinas construidas a 50 metros de los hogares al final de la fase 2 del proyecto. Este es un indicador WASH (agua, saneamiento, higiene)[3] sensible al género, que es algo que se debe tomar en consideración al identificar y definir la lógica del proyecto. La integración de la perspectiva de género se ha convertido en una práctica común en los sectores humanitarios y de desarrollo y garantiza que respondamos a las necesidades específicas de todas las personas, centrándonos en la igualdad de género. Es posible que sea necesario incorporar metodologías e indicadores específicos al proyecto para asegurar un enfoque de integración de la perspectiva de género. En este ejemplo, el indicador es un indicador estándar con perspectiva de género para el sector WASH. Los expertos han establecido que la distancia es un factor muy importante en la capacidad de las mujeres y los niños de tener acceso a las instalaciones de WASH, por lo que las letrinas deben construirse a no más de 50 metros de los hogares.

Se debe tomar en cuenta que el marco lógico es un documento vivo y debe actualizarse si se realizan cambios al proyecto, por medio de consultas y procesos apropiados de aprobación y justificación. Ésta también es una herramienta que puede utilizarse en el monitoreo y la evaluación, así como en la planificación del proyecto. Mantenerlo "vivo" y actualizado regularmente, es esencial a medida que se avanza en el proyecto.

Análisis de alto nivel (estimaciones)

Durante la fase de identificación y definición, será de beneficio incluir análisis de alto nivel (estimados) para apoyar la definición de la intervención, así como para ayudar en el proceso de redacción de propuestas, si es necesario. Como mínimo, se deben realizar los siguientes análisis: de partes interesadas, riesgo, recursos humanos, cadena de suministro y sostenibilidad.
Siempre que se realice un análisis, se debe involucrar a una variedad de partes interesadas en el proceso para garantizar un análisis más sólido. Por ejemplo: al examinar las necesidades de recursos humanos para el proyecto, se debe involucrar a un punto focal en el departamento de recursos humanos de la organización. La inclusión temprana de estas partes interesadas establece el tono para su involucramiento y participación durante el resto del proyecto.

Iniciar el trabajo temprano

Es en esta fase del proyecto en la que se desea empezar a tomar decisiones sobre cómo se visualiza el avance del proyecto. Por ejemplo, ¿Qué tipo de estructura de gobernanza será más efectiva y apropiada? ¿Cuáles herramientas de gestión de proyectos son prioritarias? Se debe comenzar a pensar en el marco para el proyecto, aún en esta temprana etapa. La realidad, es que con frecuencia hay poco tiempo entre la aprobación de una propuesta y la implementación esperada del proyecto. Si se escalonan los análisis y se comienza a trabajar en el desarrollo del proyecto desde el principio, el proceso desde la aprobación de la propuesta hasta la configuración, planificación e implementación del proyecto será más equilibrado y completo, lo que llevará a una transición más fluida entre las fases.

[3] https://www.unicef.org/gender/files/Gender_Responsive_WASH.pdf

Análisis de riesgo

Una completa evaluación y gestión de riesgos es esencial para el éxito del proyecto, pero con frecuencia se pasa por alto o se percibe como algo que se hace con fines de cumplimiento en la etapa de redacción de propuestas. En la fase de identificación y definición, la principal tarea será comenzar a explorar los riesgos potenciales asociados con el proyecto.

Al explorar los riesgos del proyecto, es importante reconocer que cada proyecto es único y que no es posible desarrollar un grupo único de categorías de riesgo que se adapten a todas las organizaciones y proyectos. Los equipos de proyectos deben examinar el contexto del proyecto específico y desarrollar un grupo de categorías de riesgo que sea apropiado para sus necesidades particulares. Algunas categorías potenciales de riesgo de proyecto incluyen:

Estratégico/comercial

- Los proveedores fallan en cumplir los compromisos contractuales
- Fraude / robo
- Los socios para la implementación no cumplen con el objetivo deseado

Económico/financiero/mercado

- Fluctuación en el tipo de cambio
- Inestabilidad de la tasa de interés
- Inflación
- El desarrollo del mercado afecta negativamente los planes

Legal y regulatorio

- La legislación nueva o modificada invalida los supuestos del proyecto
- Imposibilidad de obtener la aprobación adecuada (ejemplo: planificación, consentimiento)
- Arreglos contractuales insatisfactorios

Factores organizacionales/ de gestión /humanos

- Liderazgo deficiente
- Inadecuada autoridad del personal clave para cumplir sus roles
- Procedimientos de selección de personal deficientes
- Falta de claridad sobre los roles y responsabilidades
- Choques de personalidad
- Falta de soporte operativo

Político

- Cambio de gobierno o políticas gubernamentales
- Guerra y desorden
- Opinión pública adversa / intervención de los medios
- Interferencia de los políticos en las decisiones en desarrollo.

Ambiental

- Desastres naturales
- Cambios repentinos en los patrones climáticos

Técnico/operacional/infraestructura

- Diseño inadecuado
- Distorsión del alcance
- Expectativas poco claras

Riesgo en la gestión del proyecto

- Falta de planificación, de análisis de riesgos, de contingencias
- Respuesta inadecuada de monitoreo y control
- Los cronogramas no son realistas
- Logística mal gestionada
- Retrasos en la aprobación de los documentos del proyecto

Junto a varias partes interesadas, es importante realizar una lluvia de ideas sobre los riesgos potenciales que podrían afectar la posibilidad de entregar el proyecto a tiempo, dentro del presupuesto, dentro del alcance y con la más alta calidad posible.

Análisis de recursos humanos

El equipo del proyecto

Los recursos humanos y la cadena de suministro son dos componentes que con frecuencia causan demoras y problemas en el cronograma del proyecto. Sin embargo, estos departamentos o quien está a cargo de estas actividades, con frecuencia no son incluidos en el proyecto hasta la fase de implementación. Participar en el proceso de evaluación del recurso humano en coordinación con el departamento de recursos humanos al iniciar el proyecto, ayudará a reducir los posibles problemas y desafíos que surjan más adelante. En este punto, el Gerente del Proyecto puede no haber sido identificado y contratado, por lo que evaluar las necesidades es especialmente importante para garantizar una fácil transición una vez que el Gerente del Proyecto se ha integrado.

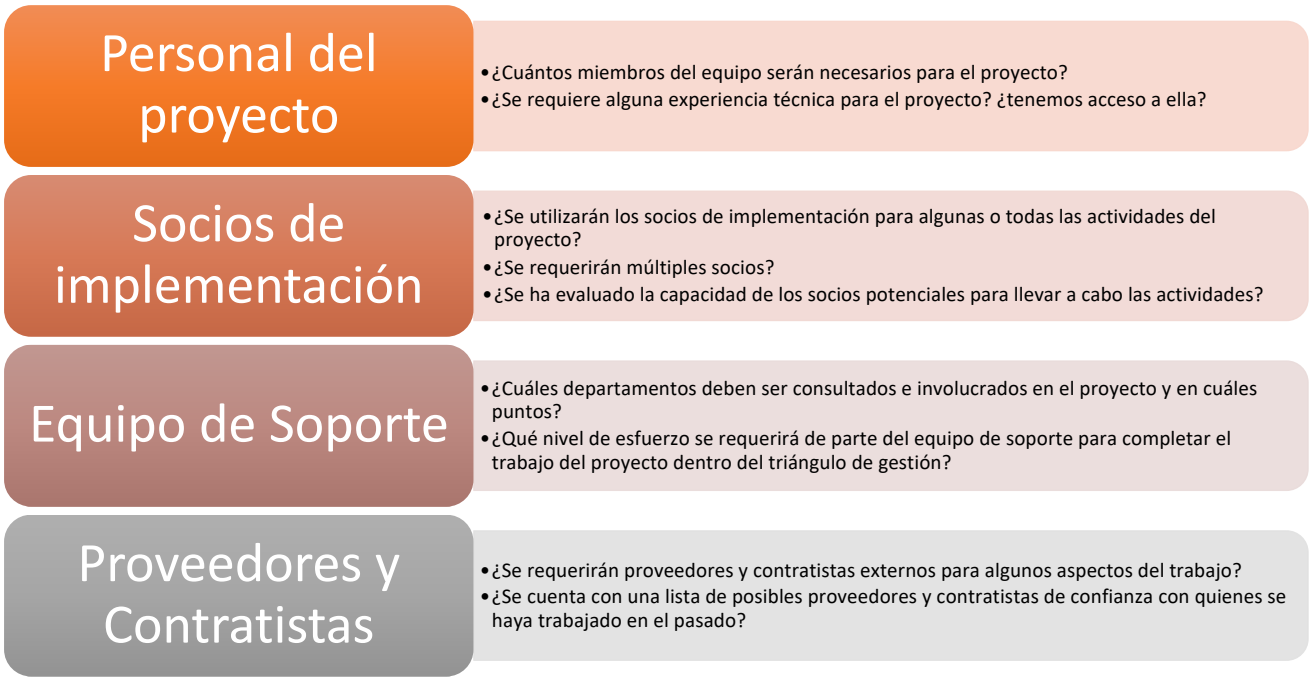


Figura 21: Necesidades de Recursos Humanos en el Proyecto

Roles y responsabilidades A medida que se determina cuáles miembros del equipo del proyecto serán necesarios para la intervención, se comenzará a describir los requisitos de capacidad y los roles y las responsabilidades de esos miembros del equipo. Es en este punto que las descripciones de trabajo y los cuadros jerárquicos del proyecto (organigrama) deben comenzar a desarrollarse, lo que también puede ser un requisito para una propuesta. Trabajar con el departamento de recursos humanos y otras partes interesadas relevantes en este punto, será útil para identificar a los miembros del equipo que serán necesarios y en el tiempo o etapa en que son necesarios

Equipo del proyecto y nivel de esfuerzo (Level of Effort - LOE)

Es posible que el equipo del proyecto esté trabajando en varios proyectos en un momento determinado. Esta es la realidad para muchos socios locales e implementadores. Cuando se empiezan a evaluar las necesidades de recursos humanos, se debe conocer el nivel de esfuerzo con el que cada miembro del equipo contribuirá a lo largo de la vida del proyecto. El nivel de esfuerzo debe estar claramente articulado y considerado al momento de definir los roles y las responsabilidades y generalmente se incluye en la sección del presupuesto de la propuesta.

También debe analizarse el tipo de estructura de gobernanza que tendrá el proyecto. ¿Será ésta una junta que consista en una variedad de perspectivas de partes interesadas? ¿O será un sponsor más práctico? ¿Cómo se comprometerá el gerente con la gobernanza, qué clases de tolerancias deberían existir para la gestión del proyecto? Todas estas preguntas deben ser consideradas en esta fase y se detallarán más a fondo en la fase de puesta en marcha.

Capacidades necesarias del equipo del proyecto

Al desarrollar las descripciones de trabajo, tareas y deberes para el equipo del proyecto, también es importante tener en cuenta las habilidades y competencias que se requieren para cada puesto. Trabajando con el departamento de recursos humanos, se deben describir las competencias y habilidades básicas para cada puesto, tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas necesarias. Si los miembros del equipo ya han sido contratados, este ejercicio sería útil para determinar si el equipo de proyectos necesita capacitación o incluso nuevos integrantes.

Una buena manera de evaluar a los elementos del recurso humano del proyecto en este punto es utilizando las preguntas a continuación y que servirán como guía:

- ✓ ¿Qué tipo de estructura de gobernanza sería más práctica y apropiada para este proyecto?
- ✓ ¿Cuál es la estructura de informes dentro del equipo del proyecto y con el personal de apoyo?
- ✓ ¿Qué nivel de esfuerzo se requerirá por parte de cada miembro del equipo?
- ✓ ¿Qué tipo de habilidades y capacidades se requerirán de los miembros del equipo para promover un entorno de un equipo eficiente y completar el trabajo de forma efectiva?

Trabajando con socios de implementación

En algunos casos, los socios para la implementación serán parte de la ecuación, por lo que es esencial evaluar también su capacidad y comprender cuáles habilidades y conocimientos se requerirán para que completen efectivamente su parte del proyecto. Comenzar este proceso temprano (ya sea haciendo una evaluación de la capacidad organizacional o proporcionando plantillas y creando capacidades con herramientas) será beneficioso a medida que el proyecto avanza.

Análisis de la cadena de suministro

Otro componente del proyecto que con frecuencia causa atrasos es la cadena de suministro. En muchos casos, éste no es el resultado directo de un equipo de cadena de suministro ineficaz e ineficiente; sino posiblemente, debido a la falta de involucramiento en la definición del proyecto y los procesos de planificación.

En la fase de identificación y definición, se está comenzando a ensamblar el proyecto; como al colocar las piezas de un rompecabezas, para establecer qué se necesita para la adquisición, es esencial establecer qué tipo de sistemas logísticos deben existir y cómo se realizará la gestión de activos del proyecto.

El Project DPro define tres componentes en la gestión de la cadena de suministro:

Gestión de las adquisiciones – Incluye la identificación de cuáles materiales y servicios se necesitan, cuándo se necesitan, la manera como se adquirirán y quién será el encargado. El plan de adquisiciones también debe integrarse con todos los demás elementos del plan del proyecto para garantizar que todas las decisiones de adquisición estén alineadas con el presupuesto, el calendario, la calidad y los parámetros de riesgo.

Gestión de la logística – Incluye la planificación, implementación y control del flujo eficiente y costo-efectivo y el almacenamiento de materias primas, el inventario en proceso, los productos terminados y la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos del cliente (beneficiario)

Gestión de activos – Incluye los sistemas mediante los cuales se monitorean, se mantienen y se desechan los activos necesarios y no necesarios para un proyecto.

El Gerente es responsable de asegurarse de que estos componentes estén identificados, definidos, planificados y bien gestionados durante toda la vida del proyecto, en estrecha coordinación con el equipo de la cadena de suministro.

Análisis financiero

En esta etapa, es posible que se solicite hacer una propuesta para obtener fondos. Sería beneficioso en este punto, comenzar a desarrollar un presupuesto de alto nivel basándose en la información que está disponible. Por ejemplo: el alcance general del producto ya ha sido establecido y hay claridad sobre las actividades de alto nivel que se requerirán para lograr los resultados. También debe haber un entendimiento general de los recursos humanos, suministros y materiales, y los requisitos técnicos que necesitará el proyecto.

El presupuesto se detallará a fondo en las fases de puesta en marcha y planificación del proyecto cuando se proporcione más información sobre el proyecto y se haya establecido el alcance completo del trabajo.

Análisis de sostenibilidad

La sostenibilidad se ha convertido recientemente en un punto clave de los proyectos en el sector de desarrollo. Las partes interesadas desean asegurarse de que el proyecto y los resultados del mismo continúen después de que el proyecto haya terminado. Sin embargo, con frecuencia no comenzamos a pensar en la sostenibilidad hasta que el proyecto está cerca de su finalización.

Sostenibilidad y proyectos

Dependiendo del tipo de proyecto que se esté desarrollando, la sostenibilidad puede tener más de un enfoque. Por ejemplo, si se va a ejecutar un proyecto de ayuda humanitaria, probablemente no habrá un factor de sostenibilidad porque la naturaleza de estos proyectos es prestar los servicios más urgentes y esenciales (alimentos, protección, agua, alojamiento, salud). Sin embargo, si el proyecto está más enfocado en el desarrollo, la sostenibilidad debe ser considerada en la definición, planificación, implementación y cierre del proyecto.

En este punto del proyecto, sin embargo, se tendrá que pensar en lo que sucederá después de la finalización de éste. ¿Se tratará de expandir el proyecto a otras áreas? ¿Se entregará este proyecto a un gobierno u organización local? Si este es el caso, ¿podrán ellos continuar con el producto o servicio una vez que el proyecto haya finalizado? ¿Qué tipo de efecto duradero tendrá la intervención sobre el cambio de comportamiento o en las condiciones sociales y el contexto? ¿El diseño del proyecto es un factor a largo plazo o es una solución a corto plazo? ¿De qué manera contribuye al impacto y los productos o servicios requerirán trabajo a lo largo del proyecto para garantizar mejor la sostenibilidad?

A medida que se avanza en la identificación y la definición, se debe empezar a pensar en estas preguntas y en integrar las respuestas en los componentes del proyecto. Según el marco lógico, hay un resultado que tiene en cuenta la sostenibilidad del proyecto. Al capacitar a la municipalidad local en el mantenimiento de las letrinas, se garantiza de mejor manera que las letrinas continuarán recibiendo mantenimiento y que la intervención será sostenida. Este indicador es un ejemplo de un paso que se puede dar para empezar a establecer la matriz para la sostenibilidad en el proyecto. Sin embargo, se deberán completar consideraciones y acciones adicionales en las fases subsiguientes para establecer un enfoque general de la sostenibilidad.

Teoría de cambio

Algo más que se debe evaluar al considerar la sostenibilidad del proyecto, es la teoría de cambio del Programa. Una teoría de cambio se realiza con mayor frecuencia a nivel de programa, no a nivel de proyecto. Sin embargo, el gerente y el equipo del proyecto deben estar conscientes de cómo su proyecto se ajusta en la visión general representada en la teoría de cambio a nivel de programa o de institución.

El siguiente ejemplo de teoría de cambio es para el programa del Río Delta. El cambio definitivo que se espera es que *la calidad del río sea mejorada al ofrecer un ecosistema saludable para apoyar a la industria pesquera y reducir la incidencia de enfermedades transmitidas por el agua en la comunidad*. Claramente, el proyecto de letrinas por sí solo no logrará este cambio, pero requerirá de varias intervenciones para lograr el impacto final.

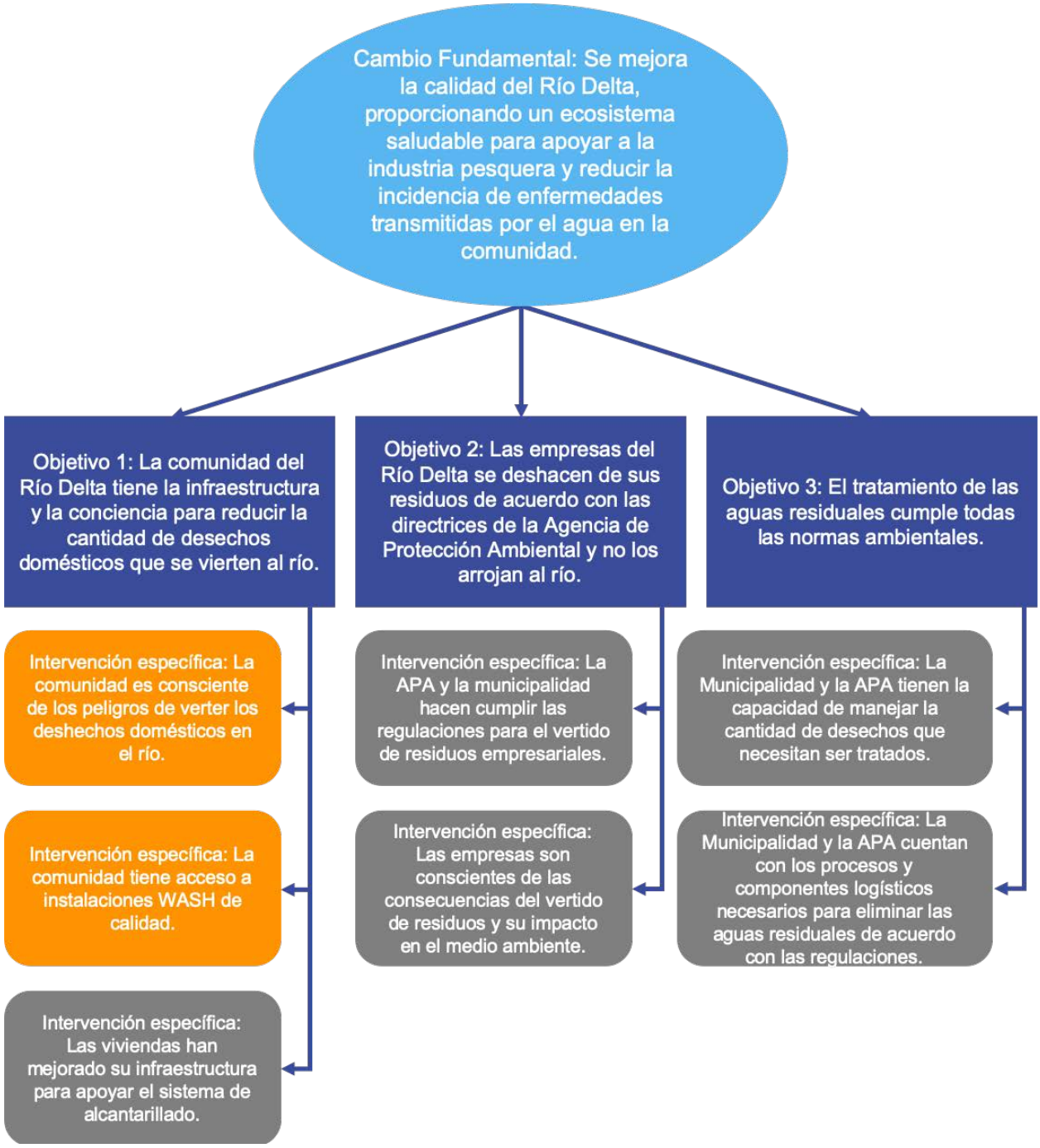


Figura 22: Teoría de Cambio del Programa del Río Delta

Como se ilustra en el cuadro anterior en la teoría de cambio de alto nivel, se requerirán múltiples objetivos para lograr el impacto definitivo, y bajo cada uno de esos objetivos, se deberán implementar varias intervenciones. Las intervenciones en los cuadros de color naranja están directamente relacionadas con el proyecto de construcción de letrinas del Río Delta. El proyecto se ajusta a la teoría de cambio como se describe en el programa y contribuirá a lograr el objetivo programático (objetivo 1) y también contribuirá al cambio definitivo esperado.

Redacción del acta de constitución del proyecto

A medida que se avanza en esta fase, se puede comenzar a delinear el acta de constitución, que es un documento que contiene de 3 a 5 páginas con la información básica sobre el proyecto, como: proyecciones de presupuesto, estimaciones de alcance, tolerancias, información sobre el equipo, etc. El acta constitutiva se completará durante la fase de puesta en marcha, pero siempre es bueno comenzar a desarrollar estas herramientas a medida que se avanza.

Propuesta de proyecto (documentos del diseño del proyecto)

El resultado de todos los procesos usualmente es una propuesta de proyecto. La propuesta requerirá que se investigue la información necesaria para cumplir con todos los componentes según lo descrito por el financiador o donante. Es realmente importante hacer que este proceso sea lo más participativo posible para que la propuesta pueda reflejar mejor la realidad, en el proyecto y en el campo.

Enfrentando la realidad: Propuestas

Casi se puede escuchar una "queja colectiva" cuando la palabra propuesta es mencionada. Las propuestas ofrecen un desafío único, ya que se espera que se presente una visión general de alto nivel de un proyecto en un período corto de tiempo. Hay pocas oportunidades para colaborar con las partes interesadas y usualmente, no se ha tenido la oportunidad de desarrollar completamente el concepto del proyecto.

Puede tomar semanas o incluso meses para obtener la aprobación de la propuesta y cuando finalmente se aprueba, se espera que comience la implementación la próxima semana. ¿Suena familiar?

La realidad es, que es desafiante cumplir con los plazos requeridos cuando se trata de propuestas y es aún más desafiante cuando se espera un inmediato cambio de rumbo entre la aprobación y la implementación. Por esta razón, el equipo del proyecto debe hacer el trabajo preliminar durante la etapa de redacción de la propuesta para garantizar que las proyecciones del cronograma sean lo más exactas posible. ¿Cambiarán las proyecciones? Posiblemente, ya que el contexto puede cambiar y también el alcance del proyecto; dependiendo de los resultados del proceso de aceptación de la propuesta.

Reflexiones sobre identificación y definición - Realizar el proyecto correcto

La realidad es que la fase de identificación y definición puede ser realmente desafiante para las organizaciones y los equipos del proyecto. Muchas veces, el donante ya ha identificado la intervención y el equipo del proyecto tiene poca autonomía sobre la elección de las actividades y los beneficiarios. En otros casos, la línea de tiempo desde la idea hasta la propuesta es increíblemente corta, dejando poco espacio para los análisis adecuados. ¿Entonces, qué puede hacerse? Parece un escenario imposible.

Se debe trabajar con las restricciones que hay. A veces eso significa que hay que usar fuentes secundarias para validar las necesidades en lugar de hacer la recolección de datos primarios. En otros casos, eso podría significar reunir en una habitación durante una tarde, al equipo del proyecto y a las partes interesadas para "discutirlo", hacer rápidamente un árbol de problemas / objetivos, revisar datos y mapear las partes interesadas.

Independientemente de las restricciones, es importante asegurarse de que los procesos y el potencial estén bien pensados durante esta fase. Si se falla en examinar ampliamente las necesidades, las partes interesadas, los problemas y las intervenciones potenciales, esto tendrá un efecto dominó en el resto del proyecto. Hay que recordar que los resultados de esta fase ayudarán a garantizar que se está ejecutando el proyecto correcto. Incluir una variedad de partes interesadas en el proceso y hacer que esta fase sea lo más participativa posible también enriquecerá los resultados, explorando problemas, necesidades e intervenciones por medio de múltiples ópticas.

2.2 Puesta en marcha del proyecto

Este capítulo cubre:

- ✓ Preparación del proyecto para la planificación, la implementación y la gestión.
- ✓ Evaluación completa de riesgos y estrategia de gestión.
- ✓ Compromiso de las partes interesadas para las actividades del proyecto.
- ✓ Estructura de gobernanza del proyecto, roles y responsabilidades.
- ✓ Bosquejo de matriz de planificación.
- ✓ Desarrollo de la matriz MEAL (Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas).
- ✓ Desarrollo del acta de constitución del proyecto.
- ✓ Lanzamiento del proyecto.

"Primero, tenga un ideal práctico claro y definido; una meta, un objetivo. Segundo, tenga los medios necesarios para lograr sus fines; sabiduría, dinero, materiales y métodos. Tercero, ajuste todos sus medios para ese fin"

Aristóteles

2.2.1 Introducción

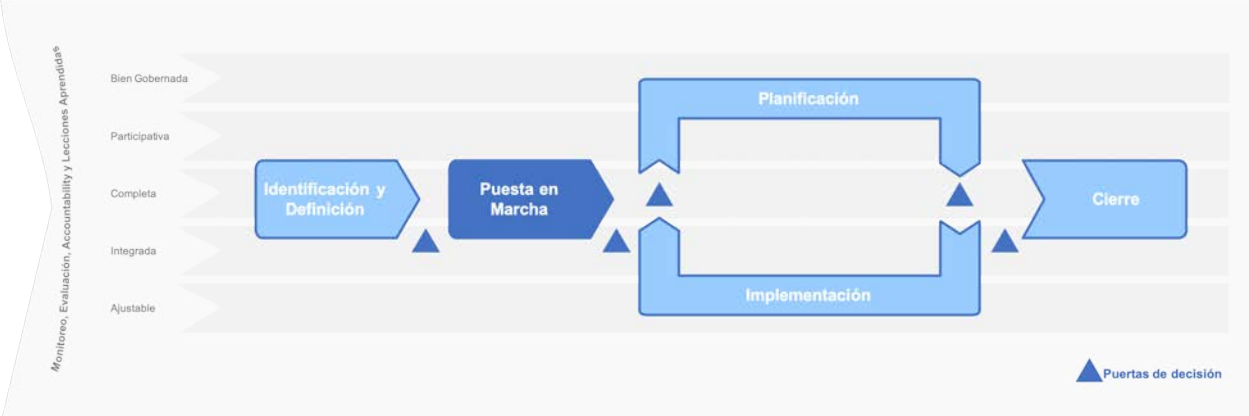


Figura 23: Modelo por Fase Project DPro - Puesta en Marcha

El propósito de la fase de puesta en marcha es preparar a los miembros del equipo del proyecto y a las partes interesadas para la planificación, implementación y una buena gobernanza del proyecto. Aunque esto puede parecer redundante, la puesta en marcha del proyecto es crucial para garantizar que el equipo del proyecto está preparado para comenzar el proceso de planificación. Mucho del trabajo realizado en la fase de identificación y definición se detalla más ampliamente en la puesta en marcha, ofreciendo una base sólida para que el equipo del proyecto comience a avanzar con el mismo de una manera sistemática e integral.

Esta fase también brinda la oportunidad para que el Gerente de Proyecto, la gobernanza y las partes interesadas relevantes se aseguren de que el proyecto permanezca válido, esté dirigido adecuadamente y que exista una estrategia completa de gestión de riesgos. En esencia, esta fase sentará las bases y creará las condiciones necesarias para garantizar mejor que el proyecto se entregue con éxito.

En este punto, ya se ha asegurado la fuente de financiación del proyecto o se está en negociaciones con el donante potencial. También es en esta fase que el Gerente del Proyecto recibe la autorización para iniciar oficialmente el proyecto. La fase de puesta en marcha requiere pensar cómo será gestionado el proyecto y cuáles herramientas y planes serán necesarios. Algunos ejemplos pueden ser: estrategia de sostenibilidad, estrategia de gestión de partes interesadas, estrategia de comunicación, gestión de riesgos, estrategia de gestión de la cadena de suministro y una estrategia de recursos humanos. No todos los proyectos requerirán el mismo nivel de planificación; sin embargo, la fase de puesta en marcha ofrece la oportunidad de llegar a un acuerdo sobre las herramientas que se utilizarán y la manera como se utilizarán. También es durante esta fase que se inicia el análisis crítico sobre la matriz de monitoreo y de evaluación, la matriz de gestión del conocimiento y se detallan las herramientas de gestión que serán utilizadas durante el proyecto. Se debe tener en cuenta que puede ser necesario involucrar al Gerente del Programa.

Enfrentando la realidad: Gerente del Proyecto y puesta en marcha

Es posible que el Gerente del Proyecto no haya sido contratado al momento en que se llega a la fase de puesta en marcha. Los procesos de reclutamiento pueden tomar tiempo y las organizaciones pueden no querer contratar a un Gerente de Proyecto hasta que se haya firmado un contrato de financiamiento. Aunque el Gerente del Proyecto puede no estar incorporado, debe crearse un punto focal que supervise los procesos y se asegure de que todo lo que necesita ser documentado esté listo para que cuando el Gerente del Proyecto se incorpore, esté claramente detallado cuáles tareas se han completado y cuáles procesos están funcionando.

2.2.2 Resultados clave

Acta de constitución del proyecto

Es un documento "vivo" que ofrece una descripción de alto nivel del proyecto y que debe estar firmado y aprobado por la gobernanza del mismo. Este documento básicamente funciona como una hoja que describe toda la información importante sobre el proyecto a la que puede hacer referencia el Gerente del Proyecto y otras partes interesadas. Parte de la información que incluye podría ser: proyecciones de presupuesto, entregables de alto nivel, riesgos, estructura de gobernanza del proyecto, tolerancias del Gerente del Proyecto, cronograma del proyecto y una breve descripción del mismo.

Registro de riesgos completo

La identificación del Riesgo inició en la fase de Identificación y Definición, pero se analizará más a fondo durante esta fase, estableciendo una estrategia clara para cada riesgo. Durante la Puesta en Marcha, el Gerente del Proyecto deberá tomar decisiones más concretas sobre cómo se gestionarán los riesgos y con qué frecuencia los mismos se volverán a evaluar a lo largo de la vida del proyecto.

Estrategia de compromiso de las partes interesadas

Durante la fase de puesta en marcha, se desarrolla una estrategia detallada de compromiso de las partes interesadas, basándose en lo que se hizo en la fase de identificación y definición, donde las partes interesadas fueron analizadas de acuerdo con su poder, influencia, relación e impacto en el proyecto. En

la fase de puesta en marcha, la información sobre las partes interesadas se detalla más a fondo y se desarrolla una estrategia para involucrarlas.

Lanzamiento del proyecto

El lanzamiento del proyecto ocurre al final de esta fase, asegurándose de que todas las partes interesadas estén enteradas del tiempo (fecha) en que el proyecto dará inicio, y su tiempo de finalización, y también tienen un conocimiento de alto nivel del alcance del trabajo y el cronograma del proyecto.

2.2.3 Quiénes están involucrados en esta fase

Múltiples partes interesadas continuarán participando en esta fase, ofreciendo conocimientos y dirección para detallar los componentes del proyecto y estableciendo las bases para la planificación y la gestión del proyecto durante la implementación. Dependiendo del proyecto, se puede incluir beneficiarios y miembros de la comunidad en algunos de los procesos durante la puesta en marcha. Sin embargo, como mínimo, se deben incluir las siguientes partes interesadas:

- **Gobernanza del proyecto:** Ya sea que se trate de una junta de proyecto, un sponsor o un comité directivo, los aportes de la gobernanza del proyecto serán esenciales para establecer las tolerancias y dar retroalimentación sobre componentes como el riesgo, el compromiso de las partes interesadas, la matriz de planificación y el monitoreo y evaluación.
- **Equipo del proyecto:** Incluir a las personas que realizarán el trabajo del proyecto mejorará los análisis que se llevan a cabo en esta fase. No olvidar que se debe incluir también al personal de apoyo al proyecto (recursos humanos, finanzas y cadena de suministro).
- **Socios, proveedores y contratistas del proyecto:** Nuevamente, se llevarán a cabo análisis más completos cuando las personas que realizan el trabajo estén involucradas. Si se han identificado socios, proveedores y contratistas en este punto, es beneficioso conocer sus comentarios en componentes como la evaluación de riesgos.
- **Gerente del programa:** Si el proyecto está bajo la sombrilla de un programa, el Gerente del Programa debe participar en esta fase para garantizar que exista coherencia y claridad con todos los proyectos de todo el programa. El Gerente del Programa también puede ofrecer información valiosa sobre los riesgos, las partes interesadas y las estructuras de gobernanza.
- **Beneficiarios del proyecto:** Se espera que los beneficiarios estén involucrados y se les haya consultado en la fase de identificación y definición. Su compromiso debe continuar en la fase de puesta en marcha y esto ofrece información valiosa sobre la justificación del diseño del proyecto. Sin embargo, a veces las propuestas, que están escritas hacia el final de la fase de identificación y definición, con frecuencia se hacen bajo ajustadas restricciones de tiempo, dando pocas oportunidades para consultar con los beneficiarios, por lo que es fundamental involucrarlos en esta etapa.

2.2.4 Lo que esto significa en la práctica

La puesta en marcha del proyecto se basa en la fase de identificación y definición, lo que permite al equipo del proyecto y a las partes interesadas preparar el proyecto para el resto de su ejecución. Los elementos críticos deben ser incorporados en esta fase, para asegurar que el proyecto tenga todos los elementos en su lugar para su inicio.

Puertas de decisión y etapas

De nuevo, las puertas de decisión juegan un papel muy importante en la fase de puesta en marcha del proyecto, justificando que el proyecto correcto aún se sigue realizando de la manera correcta. También habrá una multitud de decisiones que el Gerente del Proyecto deberá tomar sobre cómo se gestionará y controlará el proyecto, cuáles herramientas y procesos se utilizarán, a quién se involucrará y cuándo. Las puertas de decisión en esta fase girarán en torno a una matriz para la gestión del proyecto.

Las etapas del proyecto también deben ser consideradas en este punto. El mapeo y la planificación de etapas constituyen un proceso reiterativo y adaptivo, que ofrece una matriz para planificar el resto del proyecto. Durante la fase de puesta en marcha, el Gerente del Proyecto debe considerar si se utilizará la planificación de etapas y tener un conocimiento inicial de cómo se implementarán esas etapas. Tomando en cuenta las proyecciones de alto nivel y que puede ser necesario adaptarlas a medida que se avanza en la fase de planificación, se puede hacer un esquema de las etapas, que incluya las puertas de decisión al final de cada etapa.

Involucramiento de las partes interesadas del gobierno

En algún momento de la identificación y definición y puesta en marcha del proyecto, es posible que se requiera de permisos gubernamentales de alguna forma. Con frecuencia, estas partes interesadas se involucran solo cuando estos permisos son requeridos; sin embargo, si las partes interesadas del gobierno participan continuamente durante las fases de identificación, definición y puesta en marcha, el proceso de aprobación del proyecto puede ser más fácil. Sin mencionar que las partes interesadas del gobierno con frecuencia ofrecen una perspectiva diferente y de mayor nivel sobre el proyecto que puede ser útil al identificarlo y definirlo. También pueden ofrecer comentarios sobre cómo un proyecto se ajusta (o no se ajusta) a la estrategia local o nacional, además de información sobre lo que, históricamente, ha sido exitoso con anteriores intervenciones.

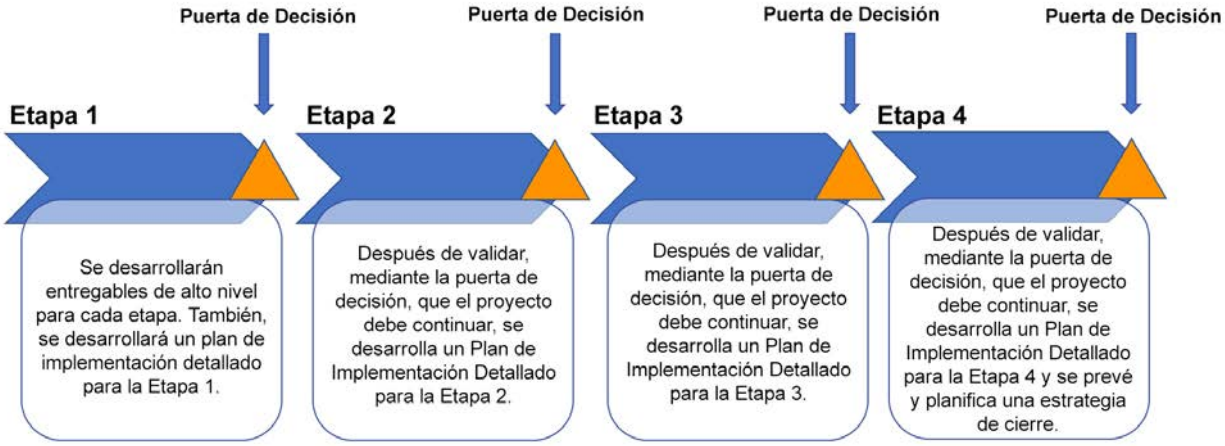


Figura 24: Etapas del Proyecto

El plazo para cada etapa variará de un proyecto a otro, así como el número de etapas. A medida que el Gerente del Proyecto comience a delinear este proceso, también sería beneficioso determinar la participación y el compromiso de las partes interesadas en cada etapa y en las puertas de decisión que siguen a cada una.

Controles internos

Los controles internos incluyen los procesos por los cuales los recursos de una organización son dirigidos, monitoreados y medidos. Los controles internos juegan un papel importante en la prevención y detección del fraude y en la protección de los recursos de la organización, tanto físicos (Ej.: Maquinaria y propiedad) como intangibles (Ej.: Reputación o propiedad intelectual, como las marcas registradas). A nivel organizacional, los objetivos del control interno se relacionan con la confiabilidad de la información financiera, la retroalimentación oportuna sobre el logro de metas operativas o estratégicas y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

A medida que avanza en la fase de puesta en marcha del proyecto, determinar y desarrollar los procesos y sistemas que conformarán los sistemas de control interno es vital para mantener el proyecto libre de fraude y bajo control a medida que se avanza en la planificación y la implementación. Trabajar con los equipos de soporte (finanzas, cadena de suministro, recursos humanos) y el Gerente del Programa, ofrecerá una matriz de control consistente en todos los proyectos y es importante que estas matrices también lleguen a todos los socios. Los tipos y el número de mecanismos de control pueden variar según el tamaño, el riesgo y la complejidad del proyecto.

Compromiso de las partes interesadas

Las partes interesadas deben continuar comprometidas e involucradas en esta fase, ofreciendo comentarios esenciales sobre los componentes del proyecto, como el análisis de riesgos y de partes interesadas. También se comunicará la descripción de alto nivel del proyecto mediante el acta de constitución del proyecto y en el lanzamiento del mismo durante esta fase y se asegurará de que las partes interesadas clave se convenzan de lo que el proyecto aspira a lograr y acepten el tiempo, el costo y el alcance como se describe en el acta de constitución.

2.2.5 Insumos

Partiendo del trabajo realizado en la fase de identificación y definición, el equipo del proyecto detallará ampliamente los componentes del proyecto durante esta fase, en la que posiblemente necesitará:

- Evaluación inicial de riesgos
- Evaluación inicial de partes interesadas
- Nota de concepto del proyecto y/o propuesta
- Evaluación de capacidad del equipo de alto nivel del proyecto
- Evaluación de recursos de alto nivel (humano, de presupuesto y cadena de suministro)
- Marco lógico del proyecto

Hay que recordar que según el modelo del Project DPro, las fases a menudo se traslapan (sobreponen, cruzan, se trabajan simultáneamente), por lo que algunos insumos de éstas pueden estar en desarrollo al momento de llegar a la fase de puesta en marcha. ¡Está bien! Lo importante que se debe recordar es que, cuando se realiza el acta de constitución del proyecto, se debe haber pensado en lo que se requiere y lo que no se requiere; habiendo detallado los procesos y las herramientas según sea necesario.

2.2.6 Proceso

Análisis de riesgo

Al explorar los elementos "esenciales" de una sólida gestión de proyectos, la mayoría de las discusiones convergen rápidamente sobre el tema del riesgo.

¿Pero qué es el riesgo? El término casi siempre se usa vagamente, sin coherencia y a veces, incorrectamente. En el contexto del Project DPro, el riesgo es el efecto potencial de la incertidumbre sobre las actividades, resultados y objetivos del proyecto.

Al considerar la definición de riesgo, hay dos ideas clave que deben explorarse ampliamente:

Probabilidad – El riesgo puede ser visto como algo relacionado con la probabilidad de eventos futuros inciertos (en comparación con los problemas que tratan con eventos actuales que deben tratarse de inmediato). Hay que tener presente, como se discute en la fase de implementación del proyecto de la sección 2, que los problemas del proyecto son riesgos que se han convertido en realidad.

Impacto – El riesgo tiene el potencial de impactar el proyecto. La mayoría de los equipos del proyecto se enfocan en el riesgo negativo que tiene el potencial de dañar el proyecto (tiempo/calendario, costo/recursos, calidad, alcance, etc.) En general, se deben evitar los riesgos negativos. El riesgo positivo, por otro lado, es menormente reconocido y comprendido. Los equipos de proyecto pueden asumir riesgos positivos si ven una oportunidad potencial, junto con un potencial de fracaso. Esto se conoce como toma inteligente de riesgos.

Un evento de riesgo es algo que puede suceder y podría afectar el proyecto. En otras palabras, un riesgo es una posibilidad, algo que podría evitar que el proyecto logre los resultados y los objetivos dentro del tiempo, presupuesto, alcance y calidad establecidos.

Durante la identificación y definición, fueron identificados los riesgos iniciales del proyecto. Durante esta fase, los riesgos serán detallados y analizados con más profundidad, dando como resultado un plan de gestión de riesgos que se actualizará y volverá a evaluar en los plazos determinados durante todo el proyecto. La gestión completa de riesgos dentro de un proyecto consiste en:

1. Identificación de los riesgos
2. Categorización de los riesgos
3. Evaluación del impacto y la probabilidad de riesgo
4. Desarrollo de estrategias de respuesta al riesgo
5. Monitoreo y control de riesgos
6. En esta fase, ya que se han identificado y categorizado los riesgos en la fase de identificación y definición, hay que enfocarse en la evaluación de riesgos y en el desarrollo de estrategias de respuesta.

Evaluación de riesgo

La evaluación de riesgos es el proceso de cuantificar los riesgos documentados en la etapa de identificación de riesgos. Una evaluación de riesgos aborda dos retos difíciles al gestionar el riesgo del proyecto:

- Priorización de riesgos: Utilizando los criterios acordados por el equipo del proyecto y las partes interesadas clave, los riesgos se clasifican según su probabilidad y su impacto.

- Identificación de las tolerancias al riesgo: Seguidamente, el equipo del proyecto debe trabajar con las partes interesadas clave para identificar sus niveles de tolerancia al riesgo para identificar cuáles riesgos son aceptables y cuáles están fuera de los niveles aceptables de tolerancia y deben ser gestionados activamente.

Una herramienta útil para evaluar el riesgo es la matriz de evaluación de riesgos. La siguiente tabla muestra un ejemplo de cómo se puede utilizar la matriz para evaluar el riesgo en un proyecto de desarrollo.

PROBABILIDAD de que ocurra el riesgo	Alta			**Riesgo B**
	Media	**Riesgo C**		
	Baja			**Riesgo A**
		Baja	Media	Alta
		IMPACTO potencial en el proyecto		

Tabla 19: Matriz de evaluación de riesgo

En el ejemplo que se muestra en la tabla 19, el proceso de desarrollo de la matriz de evaluación de riesgo siguió un proceso de dos pasos:

Clasificar la prioridad de los riesgos: El equipo del proyecto y las partes interesadas priorizaron tres riesgos al clasificar su probabilidad y su impacto potencial en una escala *de bajo, medio o alto*.

Identificar la línea de tolerancia de riesgo: Los riesgos están clasificados por colores (rojo, naranja, amarillo, sin color). En este ejemplo, el riesgo B es una preocupación clara y será gestionado activamente. El riesgo A está en un recuadro sombreado (amarillo), pero es un problema de menor nivel y solo será monitoreado. El riesgo C no está en un recuadro sombreado, por lo que no excede las tolerancias de riesgo del proyecto.

De alguna forma, la matriz de evaluación de riesgos es una herramienta engañosamente simple. Aunque la matriz puede ser relativamente simple, para utilizarla productivamente, el equipo del proyecto y las partes interesadas clave deben compartir un entendimiento común de los criterios que son utilizados para priorizar el riesgo e identificar los niveles de tolerancia al riesgo. Para llegar a este entendimiento común, el Gerente del Proyecto debe trabajar con las partes interesadas clave para completar el proceso, que puede resultar difícil, relacionado con responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles criterios serán utilizados para priorizar los riesgos? ¿Cuánto tiempo? ¿Qué tipo de Alcance? ¿A qué Costo? ¿Otros factores, como el valor para los beneficiarios del proyecto? ¿Cuáles reglas de cumplimiento de los donantes? ¿La Seguridad de los involucrados? ¿Cuál proceso será utilizado para identificar las tolerancias al riesgo?

Para tener la capacidad de desarrollar una estrategia para responder a un riesgo, debemos comprender cuán serio será el riesgo y qué clase de impacto tendrá en el tiempo, el presupuesto, el alcance y la calidad (triángulo de gestión) del proyecto. Se debe ser específico en el informe de riesgo e indicar explícitamente

el impacto que tendrá en el cronograma, el alcance, el presupuesto o la calidad del proyecto. Por ejemplo, en el proyecto de construcción de letrinas del Río Delta, un posible riesgo es: *La lluvia interrumpe la instalación de las letrinas*. Este informe no es lo suficientemente específico, es necesario entonces, indicar cómo la lluvia afectará el triángulo de gestión, para que sea posible desarrollar una estrategia de acuerdo a ello. Un informe de riesgo más apropiado sería: *La lluvia interrumpe la instalación de las letrinas causando un* ***retraso en el proyecto***.

Al ser específico en la manera en que el riesgo afectará el triángulo, entonces se puede desarrollar una estrategia de respuesta más adecuada para reducir la probabilidad de que ocurra o reducir el impacto que tuviera si llegara a suceder.

Respuesta a los riesgos

La identificación y el índice del riesgo forman la base de las mejores opciones de respuesta al riesgo. Una vez que se ha identificado un riesgo que está arriba de la línea de tolerancia al riesgo del proyecto, el equipo del proyecto debe identificar una estrategia para responder mejor al riesgo.

¡Recordemos! El objetivo de la gestión de riesgos NO ES ELIMINAR TODO el riesgo del proyecto, eso es imposible. El objetivo es reconocer cuándo responder si el riesgo sobrepasa los niveles de tolerancia del proyecto. Por ejemplo: los proyectos "intolerantes al riesgo" intentarán activamente gestionar los riesgos sin importar el nivel que tengan dentro de la matriz. Por otro lado, los proyectos "tolerantes al riesgo" podrían estar dispuestos a aceptar una buena cantidad de riesgo sin intervenir, para gestionar activamente la situación. También es importante tener en cuenta que los riesgos cambian con el tiempo, por lo que deben ser revisados y evaluados activamente de acuerdo con su probabilidad e impacto. También es una buena idea revisar las estrategias y asegurarse de que sigan siendo relevantes para el contexto y el riesgo.

Si el proyecto decide gestionar activamente el riesgo, las estrategias de respuesta incluyen las siguientes opciones (o una combinación de éstas):

- **Evitar el riesgo** – No realizar (o realizar de otra forma) alguna parte del alcance que conlleve un alto impacto y/o una alta probabilidad de riesgo. Por ejemplo: un proyecto podría elegir no trabajar en un área geográfica porque existe demasiada inseguridad.

- **Transferir el riesgo** – Intercambiar (o compartir) el riesgo de algún aspecto del proyecto con otra parte o grupo. El ejemplo más común de transferencia de riesgo es la cobertura de un seguro. Por ejemplo: los propietarios de una póliza de seguro transfieren el riesgo de daños y pérdidas de un vehículo a la compañía de seguros.

- **Mitigar el riesgo** – Acción para reducir la probabilidad y/o el impacto de un riesgo potencial. Por ejemplo: un proyecto cuya preocupación sea el riesgo de robo de mercancías.

Evitar el riesgo

Trabajar en un contexto de conflicto está lleno de riesgos. Por ejemplo: el tener intervenciones en un campamento de refugiados que frecuentemente ven violencia y redadas en el camino, desde la ubicación de la organización hasta el campamento. Existe un gran riesgo para el equipo al trasladarse de la organización al campamento; la seguridad de los miembros del equipo podría estar en peligro. Por lo tanto, para evitar el riesgo para el equipo del proyecto, las actividades de campo se gestionarán de forma remota a través de un director de organizaciones con sede en el campo. El equipo del proyecto evita este riesgo al realizar las actividades de forma alternativa.

- La probabilidad de robo potencial se puede reducir mediante el aumento de los sistemas de seguridad del edificio (guardias, puertas nuevas, ventanas con rejas).

- El impacto de robo potencial puede reducirse instituyendo una política, la cual indique, por ejemplo, que únicamente las mercancías necesarias para los próximos siete días estén resguardadas en el almacén.

- **Aceptar el riesgo** – Cuando se valora que la probabilidad y el riesgo de impacto percibidos son razonables, una organización puede optar por no tomar medidas. Por ejemplo: un proyecto puede reconocer que se enfrenta a la posibilidad de que el inicio tardío de la temporada lluviosa interrumpa su ciclo agrícola, pero el equipo decide vivir con el riesgo y no actúa para evitarlo, transferirlo o mitigarlo.

El Gerente del Proyecto y la respuesta a los riesgos

Al determinar quién debe responder al riesgo, se debe tener en cuenta que la persona que responde al riesgo no siempre será el Gerente del Proyecto. Si se observa el registro de riesgos del ejemplo de la construcción de letrinas, se determinará que, el oficial de logística responderá al riesgo relacionado con la obtención de los materiales para construir las letrinas, porque eso está dentro del ámbito de su experiencia. Lo importante es que la persona encargada de responder al riesgo tenga el conocimiento y la capacidad de tomar medidas e informar sobre el riesgo.

También es importante recordar que debe llevarse a cabo un proceso regular de revisión de riesgos y debe involucrar a la mayor cantidad posible de partes interesadas. La inclusión de varias partes interesadas, así como de socios, en la discusión y el análisis del riesgo puede llevar a la identificación de riesgos adicionales que el equipo del proyecto no previó.

Es importante tomar en cuenta que "ignorar" un riesgo no es una estrategia aceptable de respuesta al riesgo. Los riesgos no deben pasar desapercibidos, no gestionados ni ignorados. Incluso en situaciones en las que se acepta un riesgo, éste no se ignora, sino que está siendo supervisado continuamente. En estos casos, la decisión de aceptar el riesgo se basa en un proceso racional de identificación, evaluación y respuesta de riesgos, donde el resultado es una decisión de aceptar el riesgo.

En este punto, el equipo del proyecto necesitará formular un plan de acción para las actividades de respuesta al riesgo que ha seleccionado. El documento de gestión de riesgos deberá lograr lo siguiente:

- Desarrollar un plan de gestión de riesgos organizado y completo;
- Determinar los métodos que se utilizarán para implementar las respuestas al riesgo;
- Planificar los recursos adecuados para la respuesta al riesgo.

Todo plan de gestión de riesgos debe documentarse, pero el nivel de detalle variará dependiendo del proyecto. Los proyectos grandes o proyectos con altos niveles de incertidumbre se beneficiarán de los planes detallados y formales de gestión de riesgos que registran todos los aspectos de identificación, evaluación y respuesta a los riesgos.

Para proyectos más complejos y proyectos con menos certeza, un registro de riesgos ofrece una identificación más formal y detallada de los riesgos y el plan de respuesta para abordarlos. Un registro de riesgos también contiene información sobre la magnitud de la probabilidad y el impacto del riesgo. También puede incluir propuestas de estrategias de respuesta al riesgo y "titulares de la respuesta al

riesgo" del mismo. Los titulares de respuesta al riesgo serán el punto focal para coordinar o tomar acciones en caso de que ese riesgo se convierta en un problema. El registro de riesgos también puede incluir información sobre el costo y el cronograma de impactos de estos riesgos.

Aunque el formato del registro de riesgos puede variar según la organización o el proyecto, un ejemplo de un formato incluiría la información a continuación. Hay que asegurarse de incluir, como mínimo: el riesgo, el estado, la probabilidad y el impacto, la estrategia de respuesta y el titular de la respuesta al riesgo en sus registros de riesgos. Es importante comenzar este proceso en detalle durante la fase de puesta en marcha, para que el plan de gestión de riesgos pueda ser incorporado al plan del proyecto.

Nombre del riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntuación de riesgo	Estrategia de respuesta	Responsable
El socio no tiene capacidad para implementar actividades, causando un retraso en las actividades de la etapa 2.	6/10	5/10	30	Mitigar – Incluir un presupuesto para desarrollar la capacidad del socio.	Gerente del Proyecto
La lluvia provoca un atraso en la instalación de las letrinas.	6/10	6/10	36	Evitar – La planificación de la construcción e instalación de las letrinas debe retrasarse hasta después de la temporada de lluvias.	Gerente del Proyecto
La inseguridad amenaza la entrega de los materiales necesarios para construir las letrinas, retrasando el proyecto o requerir el abastecimiento en el mercado local, lo que puede comprometer la calidad.	4/10	6/10	24	Transferir – Contratar transportistas para asegurar la entrega en tiempo y el seguro de los materiales.	Oficial de Logística
Un cambio en el gobierno local compromete la capacidad de implementar las actividades, ya que se necesitarán nuevas autorizaciones.	2/10	8/10	16	Aceptación-Monitorear y valorar de nuevo el riesgo.	Enlace con el Gobierno

Tabla 20: Registro de riesgos- proyecto de letrinas del Río Delta

Monitoreo de riesgos y estrategia de control

A medida que el proyecto evoluciona, algunos riesgos se resolverán o disminuirán, mientras que otros pueden surgir y, por lo tanto, agregarse. Sin embargo, es importante revisar continuamente el tema del riesgo desde las primeras etapas del proyecto a través de toda la fase de implementación. Dicho esto, es beneficioso, a este momento, establecer puntos específicos en el proyecto en los que los riesgos serán revisados y nuevamente analizados. Se discutirá el monitoreo y control de riesgos durante la fase de Implementación, pero para asegurar que el riesgo siga siendo un proceso “vivo”, el Gerente de Proyecto debe identificar cuándo, cómo y con quién se actualizarán los riesgos durante el proyecto.

Compromiso de las partes interesadas

Las partes interesadas son de importancia crítica para el éxito de cualquier proyecto, ya sea un proyecto humanitario de distribución de alimentos o un proyecto de desarrollo y subsistencia. Involucrar a las partes interesadas correctas en el momento correcto es responsabilidad del Gerente de Proyecto. Sin embargo, no siempre se puede encontrar a las personas específicas. El Gerente de Proyecto debe comprender y actuar para garantizar que las partes interesadas estén comprometidas con las actividades del proyecto.

Establecer una estrategia de compromiso de las partes interesadas durante la fase de puesta en marcha le da claridad al Gerente de Proyecto sobre la manera en que las partes interesadas se involucrarán en varias actividades del proyecto y su nivel de participación y compromiso. Hacer esto en la fase de puesta en marcha asegurará la participación y el compromiso de las partes interesadas durante las fases siguientes.

Parte interesada	Rol en la actividad	Interés en la actividad	compromiso	seguimiento
¿Quién es la parte interesada?	¿Qué harán en esta actividad?	¿Cuál es su interés al participar en esta actividad?	¿Cómo los comprometeremos para garantizar su participación?	¿Qué tipo de retroalimentación y seguimiento son necesarios?
Funcionario de la municipalidad local	Ofrece un discurso inaugural para el lanzamiento del proyecto.	La participación facilitará la exposición del municipio y del funcionario y demostrará que están interesados en brindar apoyo para proyectos que ayudarán a la comunidad.	Coordinar y comunicar sobre el propósito del proyecto a través de una carta oficial seguida de una reunión para solicitar la aceptación y la participación en el lanzamiento.	Enviar una carta oficial de agradecimiento e incluir su rol en la actividad en el comunicado oficial de prensa. Tener una reunión de seguimiento con los funcionarios para responder cualquier pregunta y solicitar su participación en actividades futuras.

Tabla 21: Estrategia de compromiso de las partes interesadas

Comprometer a las partes interesadas no es una ciencia exacta, habrá cambios y ajustes que se necesitarán hacer. El seguimiento con las partes interesadas es vital para garantizar su participación.

Estructura de gobernanza del proyecto

En el contexto de la gestión de proyectos, la gobernanza define la matriz de gestión dentro de la cual se toman las decisiones del proyecto. Una estructura sólida de gobernanza define claramente:

Autoridad: Quién tiene el poder de tomar decisiones y dentro de cuáles niveles de tolerancia.

Rendición de cuentas: ¿Quién debe rendir cuentas del éxito del proyecto? Sin una responsabilidad clara para el éxito del proyecto, no hay nadie que mueva las agendas para resolver los problemas de este.

Cambios en el proyecto: Decisiones sobre cambios que se extienden más allá de las tolerancias acordadas por el Gerente de Proyecto.

Supervisión: Supervisa la dirección del proyecto, ofrece visión y monitorea la viabilidad y la validez del mismo, tomando la decisión de terminarlo si es necesario. Es importante asegurar de que se escuchen las diferentes perspectivas de las partes interesadas.

Apoyos y promotores: Ofrecen apoyo y recursos para el proyecto, así como asesoría al Gerente del Proyecto sobre los aspectos de gestión; especialmente aquellos que están fuera del control del gerente.

Las estructuras de gobernanza pueden tomar muchas formas, con mayor frecuencia como sponsors de proyectos, juntas o comités directivos. La estructura de gobernanza más simple y común en los proyectos está compuesta por un solo individuo – el sponsor del proyecto – el cual podría ser suficiente, ya que puede representarse como un Gerente de Programa, un mando superior, o un punto focal de una ONG socia internacional, por ejemplo. Independientemente del título del individuo, lo importante es determinar a quién acudir cuando las decisiones están por encima de su autoridad y a quién recurrir cuando necesita apoyo para su proyecto. De igual manera, lo importante es determinar a quién puede acudir el Gerente del Proyecto cuando las decisiones están por encima de sus niveles de tolerancia y a quién puede acudir para obtener apoyo.

Aunque una estructura de gobernanza compuesta por un solo sponsor puede ser simple, con frecuencia no representa las múltiples perspectivas de los proyectos de desarrollo.

Todos sabemos que los proyectos humanitarios y de desarrollo casi nunca son simples. El equipo del proyecto debe gestionar las agendas con múltiples partes interesadas, incluidos (entre otros) el donante del proyecto, la organización u organizaciones implementadoras, las comunidades beneficiarias y los proveedores del proyecto. En estos contextos complejos, un solo sponsor del proyecto no ofrecerá el apoyo que el equipo del proyecto necesita para tener éxito. En cambio, una estructura de gobernanza más efectiva sería una junta de proyecto o un comité directivo, que incluye representantes de múltiples partes interesadas involucradas en el proyecto.

Enfrentando la realidad: Gobernanza del proyecto

Al desarrollar la estructura de gobernanza, se debe determinar cuál es la estructura más apropiada para el proyecto, dado el contexto en el que se está trabajando y los recursos con los que se cuenta. Aunque los Comités directivos y las Juntas de los proyectos ofrecen una matriz de gobernanza más sólida, simplemente pueden no ser prácticas para el proyecto. Lo importante que hay que recordar, es que es necesario tener una matriz establecida, aun si se trata de un sponsor del proyecto con tolerancias claramente definidas.

Otra cosa a tener en cuenta es que puede haber varios niveles de gobernanza, particularmente si se está incluyendo a un socio. El siguiente escenario lo describe más claramente:

Un Gerente de Proyectos de una ONG local que trabaja para un programa dirigido por una ONG internacional coordina con el Gerente del Programa para asuntos relacionados con el programa y con el punto focal de finanzas para asuntos relacionados con las finanzas. Incluso puede haber otro punto focal en el departamento MEAL (Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas) para asuntos relacionados con el monitoreo y la evaluación. Esto puede crear caos y confusión para el Gerente del Proyecto. En este tipo de escenario, es muy importante saber a quién acudir y cuándo. Idealmente, debería haber un punto focal que sirva como sponsor del proyecto, pero este puede no ser el caso.

Independientemente del escenario, el Gerente del Proyecto es responsable de garantizar que conoce sus tolerancias y su estructura de gobernanza, y que está documentado en el acta de constitución del proyecto.

Enfrentando la realidad: Gobernanza del proyecto y proyectos humanitarios

Los proyectos humanitarios con frecuencia requieren una identificación y distribución rápidas para satisfacer las necesidades inmediatas de los beneficiarios. Usualmente, también requieren una adaptación continua a medida que los contextos y las necesidades cambian. El establecimiento de una estructura de gobernanza dentro de los proyectos humanitarios que comúnmente es entendida y claramente facilita la capacidad de los equipos de proyecto para adaptarse, garantiza que los problemas sean solucionados más rápidamente y ayuda a evitar retrasos.

No existe una norma única y definitiva para establecer juntas de proyecto o comités directivos, dependerá de la organización, el tamaño del proyecto y qué partes interesadas están involucradas. Sin embargo, la siguiente guía ofrece información sobre cómo puede ser estructurada y gestionada:

Tamaño No hay un tamaño estándar para las Juntas de proyectos. Sin embargo, se considera que como mínimo, debe haber dos personas y es común encontrar juntas compuestas por tres, cuatro o cinco representantes. Como se mencionó anteriormente, un grupo más pequeño facilita la colaboración eficiente y la toma de decisiones. Sin embargo, con frecuencia es útil ampliar el tamaño de la Junta cuando la gestión de las partes

interesadas es compleja. Por ejemplo: si hay múltiples donantes, múltiples grupos de beneficiarios o múltiples organizaciones trabajando en el mismo proyecto.

Composición Los miembros de la Junta deben representar una variedad de perspectivas de las partes interesadas y pueden variar dependiendo del proyecto. La clave es reunir un grupo de representantes dedicados de grupos de partes interesadas que ofrecerán un entorno más holístico para la toma de decisiones. No hay una composición específica o estándar de una junta, pero algunos ejemplos podrían incluir:

Figura 25: Ejemplos de Composición de la Junta

La perspectiva de cada miembro de la Junta/Comité directivo refleja una dimensión diferente del proyecto en términos de recursos ofrecidos al proyecto; comprensión de las necesidades organizacionales, del usuario y del implementador (para la toma de decisiones sobre la viabilidad del proyecto en curso) y sopesar los resultados del proyecto. Cada uno tiene su propia evaluación de lo que significa "éxito", y todas las perspectivas, al tomarlas en conjunto, definen el éxito del proyecto.

Responsabilidades: Colectivamente, la Junta del proyecto/Comité directivo es propietario del proyecto y sus responsabilidades incluyen:

- Decidir los cambios propuestos para el proyecto (alcance, presupuesto, calendario u otros) que se extiendan más allá de las tolerancias acordadas por el Gerente de Proyecto;
- Supervisar el proyecto, ofreciendo recursos, dirección y conocimiento según sea necesario;
- Monitorear la viabilidad continua del proyecto, tomando decisiones para terminar el proyecto si fuera necesario;
- Representar el interés desde su perspectiva, como partes interesadas del proyecto;
- Apoyar y asesorar al Gerente del Proyecto en la gestión del proyecto, especialmente en problemas que se extienden más allá del alcance del control de un Gerente; y

- Abogar por el apoyo y los recursos necesarios para el proyecto.

Reuniones Se recomienda que las Juntas de proyectos lleven a cabo reuniones programadas regularmente, donde la agenda sea establecida por el Gerente del Proyecto en cooperación con el representante de la parte ejecutiva. Los puntos importantes en la agenda incluyen la revisión del registro de riesgos y el registro de problemas para ser discutidos. Además, una reunión de la Junta del proyecto también es necesaria en todas las puertas de decisión.

Un área de confusión que a veces surge es si la Junta del proyecto o el Comité directivo actúan como una entidad democrática simple en la que cada miembro de la Junta tiene una voz equitativa cuando vota sobre decisiones primordiales. Es importante reconocer, que no todas las voces en la Junta del proyecto tendrán la misma autoridad en todas las decisiones. Si, por ejemplo, es necesario solicitar un incremento en el presupuesto o una extensión de calendario para el proyecto, podría ser que todos los miembros de la Junta del proyecto sean consultados, pero la autoridad final para la decisión resida exclusivamente en un solo miembro de la Junta (muy posiblemente en este ejemplo, la perspectiva del donante) o un pequeño grupo de miembros de la Junta. Hay que recordar que la efectividad de la toma de decisiones de un grupo puede ser considerada inversamente proporcional a su tamaño. No solo los grupos grandes pueden fallar en tomar decisiones oportunas, la calidad de las decisiones puede verse afectada por los desafíos de gestionar el grupo.

Estructuras de gobernanza y socios de implementación

Como suele ser el caso, muchos proyectos son ejecutados por socios implementadores bajo la sombrilla de un programa gestionado por una ONG internacional. En este caso, la estructura de gobernanza probablemente estaría vinculada a la estructura dentro de la ONG internacional. Los Gerentes de Proyecto tendrían tolerancias claras y, por encima de esas tolerancias, reportarían directamente al punto focal en la ONG internacional. Raramente los socios implementadores tendrán una línea directa con el donante o la gestión de alto nivel dentro de la ONG internacional.

En este caso, los niveles de autoridad, o las tolerancias, se vuelven increíblemente importantes porque hay una capa adicional de gobernanza en la cual se escala para el proceso de toma de decisiones. En este caso, los niveles de autoridad, o las tolerancias, se vuelven increíblemente importantes porque hay una capa adicional de gobernanza que escalar para el proceso de toma de decisiones.

Otro componente al establecer una estructura de gobernanza es garantizar que los niveles de tolerancia del gerente del proyecto estén claramente descritos y articulados en el acta de constitución del proyecto. Estas tolerancias le permiten al Gerente del Proyecto un marco para determinar en qué medida puede tomar decisiones con respecto a un proyecto y en qué punto la toma de decisiones necesita ser escalada a la estructura de gobernanza. Algunos ejemplos de tolerancias que deben establecerse en esta fase son:

Tolerancia de tiempo - la cantidad de tiempo en la que la finalización del proyecto puede ser posterior o anterior a la fecha planificada.

Tolerancia de costo - el porcentaje, o un monto en efectivo, por el cual el proyecto puede estar por encima o por debajo del presupuesto planificado.

Tolerancia de alcance - se mide como una variación acordada en el alcance del producto y cualquier variación potencial, debe documentarse en las descripciones del producto.

Tolerancia al riesgo - ofrece un punto de referencia para los riesgos que se deben escalar a la gobernanza del proyecto.

Tolerancia de calidad - rangos que determinan un desempeño aceptable para un producto, documentado en las descripciones del producto.

Tolerancia de beneficios - rangos de desempeño aceptable del proyecto a nivel de objetivos.

Estos niveles de tolerancia se tornan importantes durante la implementación, cuando es probable que ocurran problemas y cambios en el proyecto. No es deseable estar en una situación en la que no se sabe si es permitido tomar una decisión o a quién se debe escalar esa toma de decisiones. Establecer la estructura de gobernanza antes de que comience la planificación y la implementación, dará claridad al Gerente del Proyecto y facilitará y agilizará los procesos de toma de decisiones a lo largo del proyecto.

Ejemplo de riesgos y tolerancias

Usted es un gerente de proyecto con las tolerancias para realizar cambios en un proyecto con respecto al tiempo, el presupuesto y el alcance, siempre y cuando el cambio no exceda más del 5% de cualquier línea de presupuesto. El equipo MEAL (Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas) lo ha alertado sobre dos problemas a través del monitoreo de las actividades que tienen lugar en la fase de puesta en marcha. El primer problema es que el número de personas con necesidades se ha incrementado a medida que más personas desplazadas internamente se han trasladado al área del Río Delta. Su objetivo original era atender a 2,500 beneficiarios directos. Con el influjo de personas desplazadas internamente, el número de beneficiarios directos que necesitan instalaciones WASH ahora es de 3,250, lo que requerirá 20 letrinas adicionales. Esto incrementa en un 12% el presupuesto destinado a esta actividad. Esto está por encima de sus tolerancias como Gerente de Proyecto y requerirá que escale este problema al siguiente nivel en su estructura de gobernanza.

El segundo problema es que el costo de uno de los componentes de la letrina se ha incrementado en un 2% del precio original cotizado. Este problema está dentro de sus tolerancias como Gerente de Proyecto, por lo que tiene la capacidad de tomar una decisión con respecto a este problema. Tenga en cuenta que debe documentar este cambio y asegurarse de que las partes interesadas relevantes sean informadas sobre la fluctuación en el precio.

Matriz de planificación

¿Cómo se abordará el proceso de planificación para el proyecto? ¿Quién estará involucrado? ¿Cuáles herramientas se usarán? En esta etapa del proyecto, es importante planificar la matriz para el proyecto. En esencia, se está planificando el plan.

Algunas cosas para tener en cuenta al determinar la matriz para el proyecto son:

- **Duración del proyecto:** Si se está implementando un proyecto particularmente largo que se realiza en el transcurso de un año o más, se puede considerar usar un proceso de planificación por etapas. La planificación por etapas también puede ser útil para proyectos que operan en entornos complejos y conflictivos. El ejemplo de la figura 26 es un mapa de etapas para el proyecto de letrinas del Río Delta, que incluye todos los elementos del proyecto.

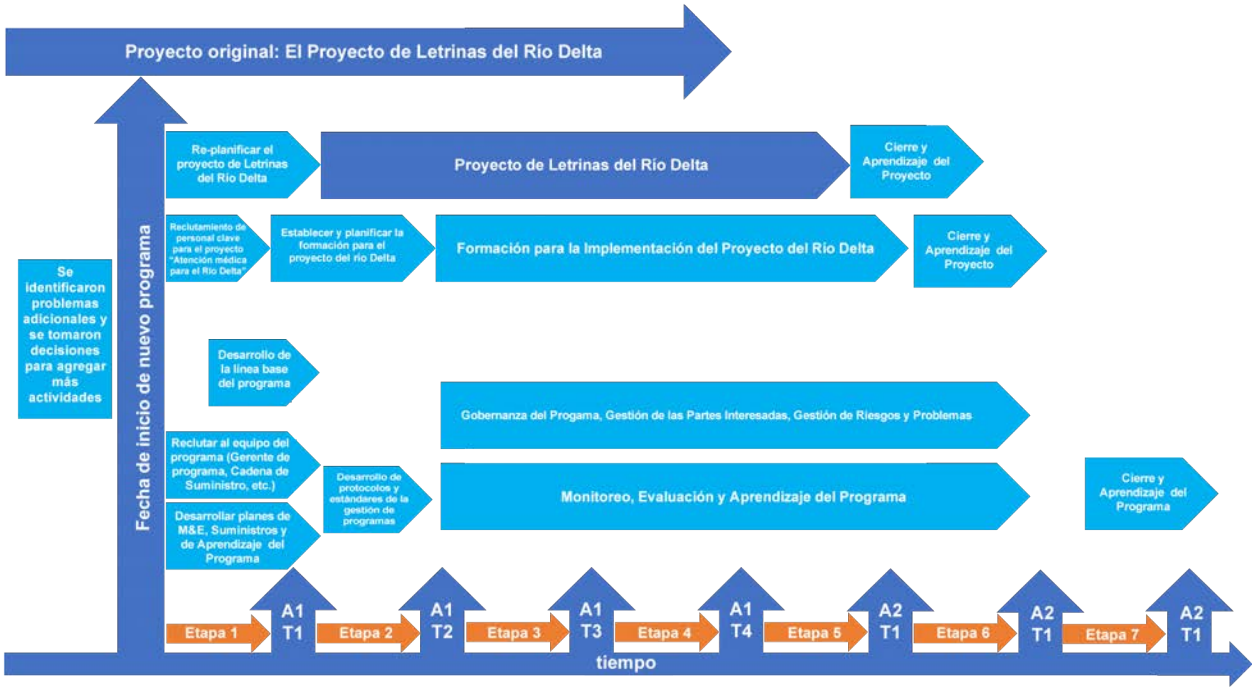


Figura 26: Mapa de Etapas para el Proyecto de Letrinas del Río Delta

Si se implementan proyectos a corto plazo y menos complejos, garantizar que las puertas de decisión se incluyan como puntos de control formales para validar continuamente el proyecto, es vital para la justificación del proyecto.

- **Herramientas y procesos:** ¿Hay conocimiento sobre cuáles herramientas se utilizarán para gestionar el proyecto? Más importante aún, ¿el equipo del proyecto está capacitado y está informado sobre las herramientas, sus funciones y los puntos del proyecto en los que estas herramientas deben ser revisadas y actualizadas?
- **Componentes transversales:** Estos componentes se han vuelto bastante comunes en los proyectos y el proceso de inclusión de estos componentes comienza temprano en el proyecto. Algunos ejemplos de estos componentes transversales pueden incluir, entre otros:

    - **Género:** Ya sea que se trate de la integración de género o se utilicen indicadores de adaptación de género, este tema transversal es con frecuencia requerido por las organizaciones donantes y asociadas para garantizar que exista el equilibrio y la equidad de género dentro de la intervención. Un ejemplo del proyecto de letrinas del Río Delta podría ser, asegurar que haya áreas/instalaciones de letrinas separadas tanto para hombres como para mujeres y tener como objetivo un número igual (50%/50%) de hombres y mujeres como beneficiarios directos.
    - **Protección:** La integración de la protección en el diseño del proyecto, garantiza que ha tomado en cuenta a las personas más vulnerables y que el proyecto no está causando ningún daño a la comunidad ni a los beneficiarios específicos. Esto puede significar que se han incorporado los mecanismos para informar violaciones relacionadas con la protección y que se ha diseñado su proyecto con base en garantizar que las necesidades y condiciones de los más vulnerables, sean incorporadas a las actividades del proyecto. Un ejemplo de nuestro proyecto de letrinas del Río Delta es garantizar que las letrinas de las mujeres estén a menos de 50 metros de sus viviendas e incluso construir una barrera

secundaria alrededor de las instalaciones de las letrinas para dar un nivel adicional de privacidad y protección.

- **Capacidad (Discapacidad):** Asegurar el acceso a la intervención/productos/servicios para aquellos que tienen capacidades diferentes (discapacidades) es parte de servir a toda una comunidad y garantiza un acceso equitativo a todos los productos y servicios. Un ejemplo de nuestro proyecto de letrinas del Río Delta es asegurar que las letrinas sean accesibles para sillas de ruedas por medio de la instalación de rampas y barras en la letrina y que los lavabos estén a una altura adecuada para quienes utilizan sillas de ruedas.

Matriz MEAL (Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas).

El monitoreo debe llevarse a cabo a lo largo de todo el proyecto, ofreciendo retroalimentación esencial para el gerente y el equipo del proyecto sobre el mismo, ¿Se está cumpliendo con el tiempo? ¿Alcance? ¿Calidad? Además, el Gerente del Proyecto debe trabajar estrechamente con las partes interesadas para determinar si deben realizarse evaluaciones y la periodicidad de las mismas. Muchas veces, este proceso se realiza demasiado tarde en el proyecto, causando restricciones innecesarias y comprometiendo la calidad. Desarrollar tempranamente una matriz para el monitoreo y la evaluación es crucial para garantizar que haya una dirección clara cuando se lleva a cabo la planificación del proyecto. También establece el escenario para estimar con precisión qué tipo de recursos (humanos, monetarios y tecnológicos) se necesitarán para implementar estas tareas de manera efectiva.

Matriz para el monitoreo

Se debe ser capaz de poder desarrollar una matriz para el monitoreo basado en la información incluida en el marco lógico; esencialmente los indicadores que guiarán el monitoreo del proyecto. Otras cosas a considerar son: la frecuencia en la que el monitoreo se realizará, la capacidad del equipo que realiza el monitoreo y las herramientas (encuestas, discusión de grupos focales, etc.) que se utilizarán para recopilar los datos.

Matriz para la evaluación

Las evaluaciones pueden ser costosas y requieren tiempo sustancial y recursos. En este punto del proyecto, resulta de beneficio describir qué tipo de evaluaciones (en tiempo real, finales, ex post) se anticipan para el proyecto. Hay que tomar en cuenta que la evaluación ex post requiere mucho trabajo antes y durante la implementación del proyecto y que puede ser bastante costosa y requerir de muchos recursos.

Se debe verificar con la organización, los socios y los donantes las expectativas para realizar evaluaciones para el proyecto y determinar si la evaluación será realizada por alguien dentro de la organización o si requerirá un consultor externo.

Matriz para accountability y lecciones aprendidas

Accountability y las lecciones aprendidas con frecuencia son incorporados en el monitoreo y evaluación a través de la metodología MEAL (Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas). Si se incluye accountability y lecciones aprendidas, es tiempo de considerar qué tipo de mecanismos de accountability se utilizarán y cómo esos mecanismos alimentarán el aprendizaje continuo en el proyecto. Si se utilizan las lecciones aprendidas y el aprendizaje, se debe reunir a los miembros del equipo del proyecto y comenzar a indagar en las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de mecanismos de accountability serán utilizados y con quién?
- ¿Cómo serán traducidos los comentarios de los mecanismos de accountability en las lecciones aprendidas?
- ¿Cómo se incorporarán las lecciones aprendidas en el proceso de planificación reiterativa del proyecto?
- ¿Quién será la persona responsable de supervisar este proceso?
- ¿Cómo será filtrado el aprendizaje en los niveles del programa y el portafolio de la organización?

Información y gestión del conocimiento

La información es únicamente tan buena como se utilice y en ocasiones, perdemos muchos datos e información a lo largo de la vida de un proyecto, simplemente porque no existe un plan de gestión de información y conocimiento. ¿Qué es la gestión del conocimiento? Es la capacidad de desarrollar, compartir y usar la información obtenida en el proyecto. ¿Qué es la gestión de la información? Es la manera en que son preservados los datos y los procesos establecidos para garantizar que toda la información del proyecto sea etiquetada y almacenada de forma que pueda contribuir al conocimiento institucional y pueda ser utilizada en el futuro.

Para desarrollar un plan de gestión de la información, se deberá considerar lo siguiente:

- ¿Cómo y dónde serán almacenados la información y los datos?
- ¿Qué tipo de convenciones de nomenclatura de archivos serán utilizadas, incluyendo el control de versiones?
- ¿Qué tipo de aparato de seguridad es necesario para garantizar que la información, especialmente la información confidencial, se mantenga segura?
- ¿Quién supervisará la gestión de la información?

Para desarrollar un plan de gestión del conocimiento, se deberá considerar lo siguiente:

- ¿Cómo se incorporará el conocimiento en el diseño, planificación e implementación del proyecto y el programa?
- ¿Cómo se guardarán las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto para ser utilizadas para informar los cambios y las adaptaciones al proyecto?
- ¿Cómo puede ser utilizado el conocimiento para otros proyectos, programas y el portafolio de la organización?

El establecimiento temprano de este plan y estándares garantizará recopilar todos los datos y la información de forma organizada, comenzando desde el inicio del proyecto y utilizando esa información de manera estructurada. El Gerente del Proyecto deberá trabajar con el equipo de MEAL (Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas) para garantizar que todos los componentes estén cubiertos y que el plan sea coherente con los procesos organizacionales y que se adapte a los requerimientos del programa, si se aplica.

Acta de constitución del proyecto

Si un proyecto ha seguido el modelo de puerta de decisión, ya se han tomado varias decisiones de ir/no ir, antes de entrar en la fase de puesta en marcha. Durante la fase de puesta en marcha, es importante asegurarse de que el proyecto esté formalmente autorizado por el órgano rector del proyecto (ya sea que esté compuesto por un sponsor del proyecto o una junta del proyecto/comité directivo).

Esta aprobación debe documentarse por medio del desarrollo del acta de constitución del proyecto, un documento que ofrece una descripción de alto nivel de este y que debe estar firmado por el órgano rector

del mismo. El contenido del acta de constitución del proyecto puede variar, pero usualmente incluye declaraciones sobre:

- **Propósito del proyecto** – incluye una declaración de la necesidad que abordará el proyecto.
- **Entregables del proyecto** – articula el alcance, incluyendo el impacto del proyecto, los objetivos y los principales resultados.
- **Estimaciones de alto nivel del proyecto** – incluye una declaración de alto nivel de:
    - Las actividades del proyecto;
    - El cronograma del proyecto;
    - El presupuesto del proyecto; y
    - Una lista preliminar de los roles y habilidades requeridas para realizar el trabajo necesario.
- **Riesgos del proyecto** – identificación de potenciales problemas/riesgos que el proyecto podría enfrentar.
- **Tolerancias del proyecto** – articulación de las tolerancias del proyecto con respecto a los entregables, el cronograma, el costo y el riesgo del proyecto.
- **Control de cambios del proyecto** – establece un proceso de manejo de excepciones para cuando el proyecto exceda una tolerancia en cualquiera de estas áreas.

Una vez desarrollado y firmado, es importante que no se deje de lado y se olvide. El acta de constitución del proyecto es un documento extremadamente útil que puede ser utilizado para lograr muchos objetivos. Piense en él como una brújula que nos indica en cuál dirección está el norte. Esencialmente, el acta de constitución del proyecto tiene como objetivo:

- Autorizar oficialmente el inicio de las actividades del proyecto y el uso de recursos para la implementación del proyecto;
- Asegurar que haya una comprensión compartida de los parámetros del proyecto entre las partes interesadas clave y los sponsors del proyecto (tanto interna como externamente);
- Documentar un compromiso compartido con los objetivos del proyecto y los recursos/actividades necesarias para el éxito del proyecto.

Adicionalmente, el acta de constitución debe ser considerada como un documento vivo. Si el órgano rector del proyecto aprueba cambios importantes en el proyecto (alcance, presupuesto, calendario u otros cambios), el acta constitutiva debe ser actualizada y firmada para reflejar los nuevos parámetros del proyecto.

En resumen, el acta de constitución sirve como un aliado del Gerente del Proyecto. En ausencia de este documento, el equipo del proyecto corre el riesgo de que:

- Se comience a gastar tiempo, dinero, materiales, personal y capital organizacional en la ejecución de un proyecto que no tenga el compromiso y el apoyo de los encargados de tomar decisiones clave (donantes, socios para la implementación, decisores internos de la organización);
- Las partes interesadas clave no compartan un conocimiento común del proyecto (alcance, presupuesto, cronograma, beneficios y riesgos).

Lanzamiento del proyecto

Uno de los objetivos principales de la fase de puesta en marcha es informar sobre el lanzamiento de las actividades del proyecto a las partes interesadas que tengan parte en la intervención. Estas partes interesadas pueden incluir las comunidades beneficiarias, las ONGs que trabajan en el área de intervención, representantes de los ministerios del gobierno, el público objetivo en general y muchos más.

Existen varias herramientas de comunicación que pueden ser utilizadas para anunciar el lanzamiento del proyecto a la comunidad de partes interesadas. Sin embargo, independientemente del método de comunicación, el propósito del lanzamiento del proyecto es:

- Reconocer formalmente el inicio del proyecto
- Garantizar que las partes interesadas clave tengan una comprensión coherente del proyecto;
- Y presentar el proyecto a las partes interesadas.

En muchas formas, el acta de constitución es un documento en el cual se comunica oficialmente el lanzamiento del proyecto al público objetivo. Debido a su formato breve y conciso, este documento funciona muy bien para informar sobre los parámetros de alto nivel del proyecto, siendo muy útil para compartirla con personas que, por cualquier razón, pudieran olvidar la información del proyecto. Compartir el acta constitutiva con la comunidad más grande de partes interesadas no solo es una práctica efectiva de información, sino que también es una forma de promover la transparencia y la rendición de cuentas en el proyecto.

Sin embargo, si existen razones por las que el equipo del proyecto prefiere no compartir todos los elementos del acta de constitución del proyecto con la comunidad mayor de partes interesadas, existen otras opciones para los mecanismos de comunicación. Si existe información confidencial, puede ser incluida en una versión modificada del acta, la cual puede ser compartida con el público objetivo en general. Además, los artículos en periódicos, conferencias de prensa, visitas de campo, reuniones y eventos de la actividad de lanzamiento, también pueden ser utilizados para comunicarse con la comunidad en general. Los mensajes para estas comunicaciones pueden variar, dependiendo del público y su conexión con el proyecto. Sin embargo, es importante que al menos los parámetros de alto nivel del proyecto sean compartidos con las partes interesadas antes de que inicie la implementación.

Reflexiones sobre la puesta en marcha del proyecto – ¿Estamos listos?

Mucho tiempo y esfuerzo se dedican antes de que pueda iniciar la planificación del proyecto. La pregunta esencial que se debe hacer en este punto es: "¿Estamos listos para comenzar a planificar?" Al igual que en la fase de identificación y definición, con frecuencia hay restricciones durante la puesta en marcha que dificultan la priorización de cosas como un análisis completo de riesgo o una estructura de gobernanza claramente articulada. Sin embargo, a pesar de las restricciones, las herramientas y los procesos realizados en la fase de puesta en marcha son indispensables para la planificación. Por ejemplo: conocer los riesgos del proyecto ayudará a identificar dónde pueden ocurrir cuellos de botella en el cronograma del proyecto o con actividades específicas. La gobernanza ayudará a facilitar la toma de decisiones, por lo que debe quedar clara antes de comenzar cualquier planificación. Tener estimaciones de alto nivel sobre el alcance, el presupuesto, los recursos humanos, etc., hará que el proceso de planificación sea claro y eficiente. Así, a medida que se avanza en esta fase, hay que asegurarse de haber dedicado suficiente tiempo y recursos para completar estos procesos.

También se debe tomar en cuenta quién necesita participar en esta fase y cómo. Hay que asegurarse de que las partes interesadas correctas estén en la mesa para mejorar los resultados de la fase de puesta en marcha.

2.3 Planificación del proyecto

Este capítulo cubre:

- ✓ Planificación del cronograma
- ✓ Planificación de MEAL (Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas).
- ✓ Comunicación y planes de compromiso de las partes interesadas
- ✓ Planificación de la cadena de suministro
- ✓ Controles internos
- ✓ Planificación de recursos humanos
- ✓ Planificación de la sostenibilidad
- ✓ Planificación del cierre

> "Si no sabes a dónde vas, ¿Cómo esperas llegar?"
>
> -Basil S. Walsh

2.3.1 Introducción

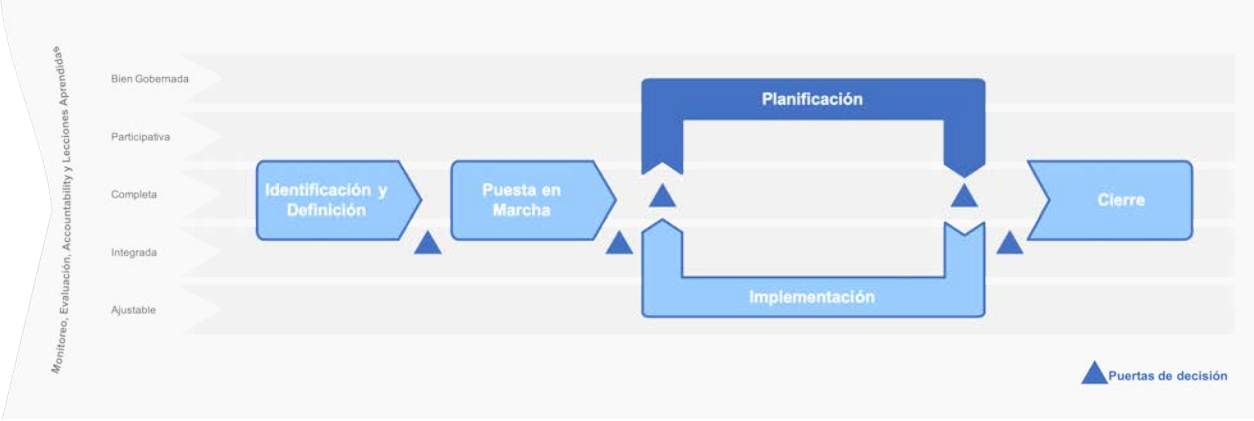


Figura 27: Modelo por Fases de Project DPro - Planificación

Pa
desarrollado una serie de documentos de las fases de identificación, definición y puesta en marcha (es decir, el marco lógico del proyecto, la propuesta del proyecto, el acta de constitución del proyecto, etc.) que contienen un extenso nivel de detalle relacionado con el proyecto.

Es importante no confundir la propuesta de proyecto, el marco lógico del proyecto u otros documentos desarrollados durante estas fases con un plan de proyecto. Un plan de implementación es significativamente diferente de estos otros documentos en términos de formato, propósito, público meta, nivel de detalle, participación, tiempo y restricciones del cronograma.

Si bien algunos argumentan que el marco lógico del proyecto y/o las propuestas del proyecto ofrecen una cantidad aceptable de información que sirven como un plan de proyecto, estos documentos rara vez ofrecen suficientes detalles para implementar un proyecto. Esto se debe a que esos documentos están escritos para servir a propósitos totalmente diferentes.

Por ejemplo, la propuesta de proyecto comparada con el plan de implementación del proyecto. La tabla 22 describe las diferencias entre los dos documentos en términos de su propósito, formato y nivel de

detalle (tomar en cuenta que se podría hacer una comparación similar entre el marco lógico del proyecto y el plan de implementación del proyecto).

	Propuesta del proyecto	Plan de implementación del proyecto
Propósito	Obtener la aprobación y el financiamiento del proyecto, enfatizando la comunicación clara y concisa de ideas que "venden" el proyecto a las partes interesadas financiadoras.	Asegurar que el proyecto llegue a tiempo, tanto en alcance como en presupuesto y de acuerdo con los parámetros de calidad establecidos; sirve para enfatizar la planificación completa y lógica y modelar el proyecto para su revisión por el equipo del proyecto y otras partes interesadas.
Formato	El formato con frecuencia es determinado por los requisitos de los donantes o las partes interesadas de la organización responsables de las decisiones de inversión.	El formato es determinado por el equipo del proyecto y las partes interesadas clave.
Nivel de detalle	Con frecuencia está limitado en el nivel de detalle – debido al propósito, formato, anticipación, cronograma y momento de la propuesta	El nivel de detalle es desarrollado por el equipo del proyecto y las partes interesadas clave.
Participación	Con frecuencia es redactada por un equipo pequeño debido a las restricciones de tiempo que limitan la participación.	Existe la oportunidad de ampliar la participación para incluir un grupo variado de partes interesadas, incluyendo expertos y asesores técnicos.
Público meta	Enfocado en donantes y partes interesadas que distribuyen recursos.	Enfocado en las necesidades del equipo que implementa las actividades del proyecto.
Momento y cronograma	Con frecuencia es redactada bajo estrictas restricciones de tiempo, a veces meses, (e inclusive, años) antes de la implementación.	Existe la oportunidad de regresar a las propuestas para desarrollar/revisar/actualizar más los planes, al inicio de la implementación del proyecto o en los puntos de referencia clave en el ciclo de vida.

Tabla 22: Diferencias entre propuesta del proyecto y plan de implementación del proyecto

Sin embargo, aunque existen diferencias considerables entre el propósito, el proceso y el contenido de una propuesta de proyecto y un plan de implementación del proyecto, muchas organizaciones de desarrollo utilizan la propuesta del proyecto como un plan de implementación. Especialmente en el caso donde el formato de la propuesta está basado en los requisitos impulsados por los donantes, que resultan en propuestas que se aproximan a los planes del proyecto en términos de duración y nivel de detalle. Se debe tener cuidado – incluso las propuestas de proyectos más extensas (y muchas pueden pasar de las 100 páginas) tienen debilidades que limitan su efectividad en la planificación de la implementación del proyecto.

Un plan de proyecto completo e integrado considerará varios aspectos diferentes. Dependiendo de la complejidad del proyecto, puede haber más enfoque en algunos aspectos que en otros y dependerá del Gerente del Proyecto y las partes interesadas, determinar qué es lo más apropiado para el proyecto según el contexto, la complejidad, las partes interesadas involucradas y el entorno en el que el proyecto estará operando.

Utilizando la propuesta como un plan

Aunque el Gerente del Proyecto puede verse tentado a pensar que los documentos desarrollados durante las fases de identificación y definición y de puesta en marcha (marco lógico, propuesta de proyecto, etc.) son suficientes para definir el alcance del proyecto, ¡esto rara vez es el caso!

Hay que recordar que el marco lógico y la propuesta de proyecto fueron redactados para propósitos muy distintos. Aunque son especialmente sólidos al delinear la lógica de alto nivel del proyecto y vender el proyecto a los donantes, no están diseñados para guiar a un equipo en la implementación del proyecto.

Antes de que comience el trabajo real del proyecto, el Gerente del Proyecto necesita confirmar que el alcance del proyecto es completo y detallado. Se debe tener especial cuidado en garantizar que la información sobre el trabajo indirecto del proyecto se incluya en el alcance, por ejemplo, detalles relacionados con abastecimiento, coordinación, comunicaciones, recursos humanos y gestión de riesgos.

2.3.2 Resultado clave

Plan de implementación

Como se mencionó anteriormente, el plan de implementación tiene como objetivo guiar al equipo del proyecto a través de la implementación de actividades para lograr los resultados, objetivos y contribuir a llegar al impacto. Ya sea que esto se llame plan de implementación detallado, plan de implementación del proyecto o de otra forma, el propósito es el mismo.

El formato de los planes de implementación variará dependiendo de los requisitos organizacionales y de los donantes, así como de la naturaleza y complejidad del proyecto. En algunos casos, los elementos de un plan completo son incluidos en un solo documento de plan de implementación del proyecto. En otros casos, el plan de implementación del proyecto está compuesto por múltiples documentos. Por ejemplo, un proyecto podría tener tanto un plan de implementación central y un plan específico para MEAL (Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas). También, dependiendo del tamaño, complejidad y riesgo de un proyecto, un equipo podría elegir tener documentos separados que abordan específicamente la cadena de suministro del proyecto, las comunicaciones del proyecto, la gestión de los recursos humanos del proyecto, etc. Cada uno de estos planes debe ser coherente con (y vinculado a) los otros documentos que conforman el plan completo de implementación del proyecto.

El propósito del plan de implementación es ofrecer un modelo del proyecto que describa claramente lo que sucederá, cuándo y quién lo hará dentro del tiempo, el costo y alcance de la intervención. Un plan de implementación podría incluir lo siguiente:

- **Cronograma:** Este plan consiste en una serie de pasos y herramientas que son utilizados para desarrollar un plan de cronograma de proyecto completo y preciso. En este plan se incluye el alcance del trabajo, el plazo para el proyecto y el presupuesto.
- **Plan de riesgos:** Este plan fue desarrollado por primera vez en la fase de puesta en marcha; durante la planificación, se detallarán y reconsiderarán aún más los riesgos, asegurando que las estrategias de respuesta y los propietarios estén vigentes y sigan siendo relevantes.

- **Plan MEAL (Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas):** En colaboración con el cronograma, el plan MEAL debe finalizarse durante esta fase, en coordinación con el departamento de MEAL o área similar.
- **Comunicación y planes de compromiso de las partes interesadas:** Tomando la estrategia de compromiso de las partes interesadas de la fase de puesta en marcha, el equipo del proyecto desarrollará planes para el compromiso de las partes interesadas, así como la comunicación durante esta fase.
- **Diagrama RACI (Responsable, Aprobador, Consultado, Informado):** Es una herramienta que describe los roles y las responsabilidades para las actividades y las tareas.
- **Plan de la cadena de suministro:** Basado en las estimaciones de alto nivel realizadas en fases anteriores, este plan describirá en detalle todos los activos, abastecimientos y componentes logísticos del proyecto.
- **Plan de recursos humanos:** También, basado en el análisis de alto nivel realizado en fases anteriores, el plan de recursos humanos se expandirá precisamente sobre quién se requerirá (de acuerdo a su nivel de experiencia) y cuándo, así como un plan para gestionar personal durante el resto del proyecto.

2.3.3 Quién está involucrado en esta fase

Los procesos participativos son fomentados y priorizados durante cada fase del ciclo de vida del proyecto en el sector de desarrollo. Esto es especialmente certero en el proceso de planificación. Involucrar a las partes interesadas adecuadas, en el momento correcto, en el proceso de planificación, ofrecerá estimaciones más precisas de los recursos, el presupuesto y el tiempo necesarios para completar las actividades y lograr los resultados.

También se debe considerar incluir otras partes interesadas del proyecto (cadena de suministro, seguridad, recursos humanos, finanzas y MEAL (Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas) en el proceso de planificación. El Gerente del Programa también podría ser un recurso valioso, ofreciendo una valiosa orientación desde una perspectiva diferente.

¿Cuántas veces existen retrasos en los proyectos debido a la contratación de miembros del equipo del proyecto, o quizás por el abastecimiento de los materiales necesarios? Estos retrasos y riesgos pueden reducirse, si el proceso de planificación involucra a todos los miembros del equipo del proyecto y las partes interesadas apropiadas, dependiendo de su influencia en el proyecto y sus resultados. La participación en el proceso de planificación tiene muchas ventajas que incluyen:

1. Las partes interesadas tienen habilidades y conocimientos que pueden ser aprovechados, al desarrollar estimaciones precisas sobre presupuestos, requisitos de tiempo, niveles de esfuerzo y otros recursos necesarios para completar la labor del proyecto.
2. Las partes interesadas del proyecto están, con frecuencia, en la mejor posición para identificar los riesgos potenciales del proyecto y hacer planes para mitigar su impacto.
3. El nuevo personal y/o el personal asociado pueden beneficiarse de una mejor orientación del proyecto cuando ellos participan en actividades de planificación. Estas actividades ayudan a asegurar un entendimiento común de los objetivos, de los resultados y del proyecto.

Otra ventaja de utilizar un enfoque participativo para la planificación del proyecto es que las partes interesadas involucradas en el proceso de planificación tienen más probabilidades de tomar el liderazgo, la propiedad y la aceptación de las actividades de implementación. Al mismo tiempo, las partes interesadas que se opongan al proyecto pueden ser convencidas por el equipo del mismo al escuchar sus

inquietudes y reorientar el alcance (u otros elementos del proyecto) para ayudar a superar dichas inquietudes.

2.3.4 Qué significa esto en la práctica

En esta fase, se necesitará información de las fases de identificación y definición y puesta en marcha que se integrará a los procesos de planificación y producirán el resultado final: el plan de implementación. Se requieren elementos adicionales para hacer que este proceso sea lo más efectivo posible y asegurarse de que aún se está haciendo el proyecto correcto y de la manera correcta.

Rendición de cuentas

- **Transparencia:** El establecimiento de sistemas y procedimientos en los que la información sobre el proyecto sea accesible y esté disponible para las partes interesadas, es la esencia de la rendición de cuentas. Esto puede manifestarse en forma de informes, documentos, reuniones, mecanismos de reclamos o la participación de las partes interesadas en los procesos de gestión del proyecto.
- **Protección de datos y de información:** El almacenamiento seguro de datos e información también está vinculado a la rendición de cuentas. Parte del concepto de "no hacer daño" es garantizar que la intervención del proyecto no cause efectos adversos a la comunidad y a los beneficiarios. El almacenamiento seguro de datos e información es fundamental para garantizar que ninguna información sobre los beneficiarios llegue a manos equivocadas.
- **Participación de las partes interesadas:** Es importante garantizar que las partes interesadas adecuadas participen en el momento correcto, con mecanismos establecidos para obtener sus comentarios.
- **Rendición de cuentas sobre temas transversales:** Género, protección, trato con poblaciones vulnerables, personas de toda clase de capacidades, todos estos temas transversales se están integrando en los proyectos. La importancia de incorporar estos temas en los proyectos es alta. A veces, los donantes solicitan que se incluyan estos temas en los indicadores o el diseño del proyecto. Ya sea requerido o no, estos temas transversales deben ser considerados. Se debe examinar la inclusión de todas las poblaciones, independientemente de su género, capacidad, estado socioeconómico y deben ser tomadas las medidas necesarias para garantizar que estos temas sean integrados en tantos aspectos del proyecto como sea posible.

Mecanismos de control

La naturaleza del desarrollo y de los sectores humanitarios implica proveer a las partes interesadas productos y servicios de la más alta calidad posible. Sin embargo, la pregunta que es necesario hacer es: *¿Se tienen los mecanismos de control interno y de calidad en su lugar, para medir y asegurar que se están entregando los productos y servicios de la mayor calidad posible?*

Entonces, ¿qué se necesita para asegurar que mantiene una alta calidad de sus entregables, servicios y productos? Varios elementos trabajan en conjunto incluyendo:

- **Controles internos:** Establecer controles internos promueve el uso responsable de recursos y protege contra actividades fraudulentas. El fraude daña todos los aspectos del proyecto, desde afectar la habilidad del equipo para completar todas las actividades, hasta la malversación de fondos. Los controles internos pueden no prever por completo que estas situaciones ocurran,

pero sí deben reducir la probabilidad. Rendir cuentas de los recursos y procesos dentro del proyecto es parte del monitoreo del Gerente de Proyecto.

- **Control de cambio:** Es casi seguro que se harán algunos cambios al proyecto. El asegurarse de que solamente se harán los cambios necesarios y autorizados, es la esencia del control de cambio. Debería ponerse en marcha un proceso durante la fase de planificación, que trace los pasos a seguir, necesarios para manejar cualquier cambio al proyecto, incluyendo holguras para el gerente de proyecto y determinar cuáles cambios deben ser ascendidos a la gobernanza del proyecto.
- **Control de calidad:** El retorno de la inversión vinculado directamente con proveer de la más alta calidad a los productos, servicios y la proyección, son parte de la rendición de cuentas de nivel descendente, ascendente y horizontal. Es importante proporcionar a los donantes y socios de los mejores productos y servicios posibles con los fondos provistos. También debe asegurarse que la comunidad y los beneficiarios saquen el mayor provecho de la intervención. Finalmente, corroborar que la intervención se alinea con las prioridades y los objetivos del sector para que todas las organizaciones y proyectos que operan en él, contribuyan a esa meta superior con claridad acerca del cómo debe determinarse y medirse la calidad.

Conforme se avance a través del proceso de planificación, se deben haber considerado estos elementos. ¿Deben implementarse nuevos mecanismos? ¿El plan de monitoreo es completo y refleja la realidad en el campo y con nuestro equipo?

Planificación gradual

A través del tiempo, los cambios al plan de implementación del proyecto ayudan a dar mayor detalle sobre horarios, costos y los recursos requeridos para hallar el alcance del proyecto definido. Este proceso reiterado de proveer al plan de implementación niveles crecientes de detalles, a menudo se le llama "planificación gradual". Reiterar, por definición, es el acto de repetir una tarea, una segunda, tercera o las veces necesarias para alcanzar el resultado deseado.

La planificación gradual puede ser especialmente útil en situaciones donde la información del proyecto es difícil de recabar o cambia rápidamente (por ejemplo: operar en condiciones de alto riesgo o emergencias). En estas situaciones, conforme se va reuniendo nueva información del proyecto, se irán identificando dependencias adicionales, requerimientos, riesgos, oportunidades, supuestos y restricciones. Cambios significativos en cualquiera de estas áreas ocurren a lo largo del ciclo de vida del proyecto y pueden desencadenar la necesidad de cambiar uno o más elementos del plan de implementación.

La planificación gradual, sin embargo, no está limitada exclusivamente al contexto humanitario. Este método puede ser empleado virtualmente por todos los tipos de proyectos también.

Al adoptar una planificación de proyecto de enfoque reiterativo, las organizaciones tienen mayor flexibilidad para acomodarse a los cambios. El equipo del proyecto es capaz de repasar el plan de implementación del proyecto al principio de cada período para:

1. Confirmar los riesgos, oportunidades, supuestos y restricciones lógicas.
2. Actualizar y revisar las actividades, líneas de tiempo y recursos del proyecto.
3. Asegurar que las actividades de intervención del proyecto están enfocadas en gestionar los riesgos y asuntos que plantean las amenazas más inmediatas para el éxito del mismo.

Planificación y proceso de puertas de decisión.

Las puertas de decisión juegan un papel importante en el proceso de planificación. Establecer una rutina para la revisión continua del proyecto, ayudará a asegurar que se está ejecutando el proyecto correcto en la forma correcta. Otro punto para considerar sobre las puertas de decisión es la manera en que se incorporarán durante la implementación.

La implementación tiende a ocupar mucho tiempo del Gerente de Proyecto y el equipo. De hecho, una gran parte de tiempo, energía y recursos del proyecto serán consumidos durante la implementación. El establecimiento de un proceso para repasar y justificar el progreso del proyecto se debe desarrollar durante la fase de planificación. Se debe tener presente que se forman puertas de decisiones de emergencia, que pueden surgir cuando ocurren cambios mayores o en el contexto dentro del ambiente interno o externo donde el proyecto opera.

Si está empleando planificación por etapas, una puerta de decisión caerá al final de cada fase, dando oportunidad a repasar el plan de implementación; agregando más detalle a la estructura de desglose de trabajo (alcance del proyecto) para la etapa siguiente. También puede haber una puerta de decisión entre cada una de las etapas brindadas por el equipo de trabajo y las partes interesadas, dando la oportunidad de repasar la justificación y validez del proyecto.

2.3.5 Insumos

Cuando se desarrolle el plan de implementación, se verán los documentos desarrollados durante las fases de definición y puesta en marcha como un punto de lanzamiento para su planificación. Esos insumos pueden incluir:

- Marco lógico
- Propuesta de proyecto
- Acta de constitución del proyecto
- Registro completo de riesgos
- Análisis de partes interesadas y estrategia de compromiso
- Mapa de etapas

2.3.6 Procesos

El plan de implementación será el resultado de una variedad de procesos y análisis, brindando un panorama balanceado e integral de la forma en que será implementado el proyecto. El proceso de planificación se aprovechará más si se hace de una manera participativa, incluyendo tantas partes interesadas en el proceso como sea posible.

Cronograma de planificación

El cronograma de planificación está directamente relacionado al triángulo de gestión, que comprende el alcance del trabajo, tiempo y recursos (incluyendo presupuestos, humanos y otros) requeridos para conseguir los resultados y objetivos de proyecto deseados. Para el cronograma de planificación se utiliza un proceso de 5 pasos que brinda al Gerente de Proyecto, al equipo y a las partes interesadas en el proceso de planificación, la oportunidad de examinar los diferentes componentes que formarán la agenda en una forma estructurada.

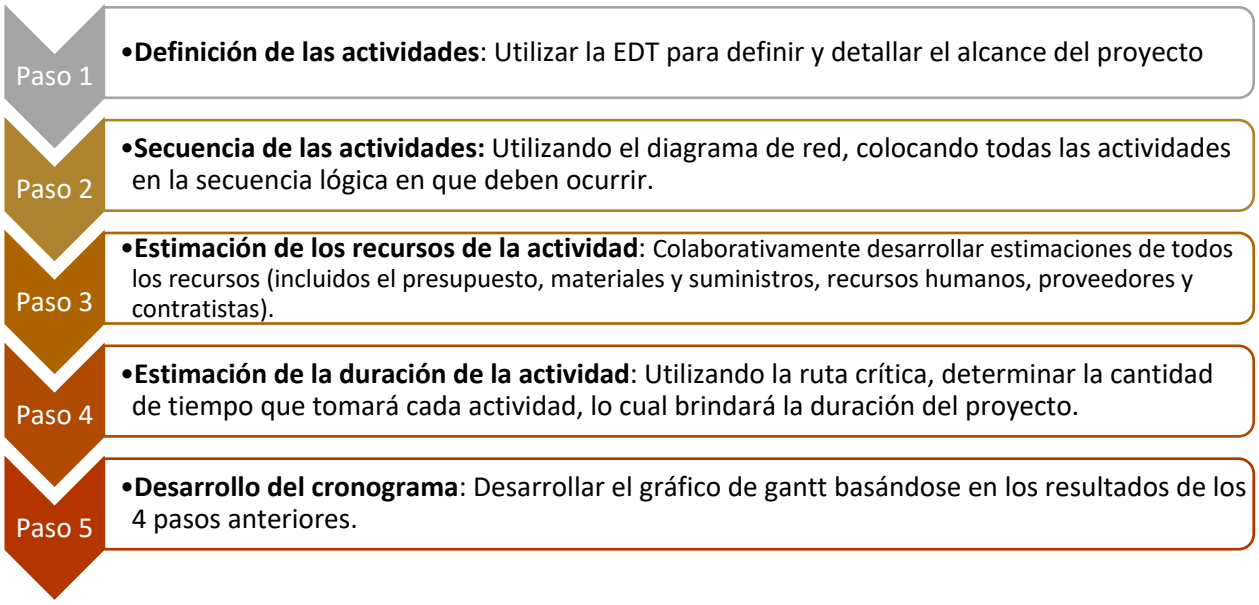


Figura 28: Los Cinco Pasos de la Planificación del Cronograma

Conforme el Gerente de Proyecto, el equipo y las partes interesadas involucrados en la planificación avanzan a través de este proceso de 5 pasos, es vital tener en mente el triángulo de gestión. Es importante tomar en cuenta que el triángulo de gestión representa las dependencias entre el alcance de trabajo, cronograma, presupuesto y recursos, así también de la calidad. Si un lado del triángulo se alarga o se acorta, afectará los otros lados del mismo.

Cada paso en el proceso de cronograma de planificación se construye en base al anterior, por eso es esencial que sea tan completo y detallado como sea posible desde el primer paso, para obtener el plan más preciso para el proyecto. Antes de sumergirse en el proceso de 5 pasos para el cronograma de planificación, es preciso resaltar unos cuantos puntos sobre el alcance del trabajo, así como los riesgos y restricciones relacionados a este proceso.

Alcance del trabajo

La fase de planificación es donde el alcance del **producto** se desglosa en detalles, brindando una lista completa de todo el trabajo directo e indirecto que se necesita para el proyecto. Cuando se determina el alcance del **proyecto**, el gerente y equipo deben pensar en todas las tareas y actividades que necesitan trabajar para conseguir los resultados, objetivos y contribuir con el impacto del proyecto.

Como la mayoría de las metodologías, buenas prácticas y literatura sobre gestión de proyectos, Project DPro hace distinción entre alcance de producto y alcance de proyecto. Aunque interconectados, estos términos no deben ser intercambiados entre sí.

Alcance de producto – Incluye todos los entregables requeridos (resultados y objetivos) del proyecto, cumpliendo las especificaciones acordadas: ¿Qué va a lograr/alcanzar el proyecto?

Alcance de proyecto – Incluye todo el trabajo directo e indirecto[4] (actividades y resultados) requerido para entregar el alcance del producto: ¿Cómo producirá el proyecto los entregables acordados y cómo logrará el cambio esperado?

La razón principal para diferenciar entre alcance de producto y alcance de proyecto es ayudar a concentrarse en los aspectos y detalles adecuados para las diferentes fases y herramientas del proyecto.

Durante el desarrollo del marco lógico, en la fase de identificación y definición, los equipos del proyecto tienen a concentrarse solamente en actividades. Por ejemplo: el proyecto A desarrollará talleres de emprendedurismo para mujeres; el proyecto B impartirá cursos de música y danza a comunidades de jóvenes; el proyecto C ofrecerá técnicas de agricultura orgánica para agricultores.

Estos ejemplos representan los alcances del proyecto (medios), no los cambios sociales / económicos / de comportamiento que un proyecto de desarrollo debería aspirar a lograr. Al aplicar la definición de alcance del producto, los equipos deben recordar que la definición del proyecto (marco lógico) debería enfocarse en los resultados y objetivos. Siguiendo los ejemplos anteriores: el proyecto A aumentará los ingresos de las mujeres; el proyecto B mejorará los comportamientos cooperativos y de trabajo en equipo entre la juventud; el proyecto C reducirá las enfermedades congénitas por pesticidas entre agricultores.

La siguiente tabla presenta las principales diferencias entre alcance del producto y alcance del proyecto.

	Alcance del producto	Alcance del proyecto
¿Cuándo? (fase)	• Identificación y definición	• Planificación
Herramienta	• Marco Lógico	• EDT
Documento del proyecto	• Propuesta del proyecto	• Planificación del proyecto
¿Qué incluye? ¿En qué se enfoca**?**	• Objetivos, resultados, impacto[5]	• Actividades, resultados
Dirección	• ¿Cuál es el resultado final (cambio) que el proyecto creará? • ¿Cuáles servicios/productos serán suministrados por el proyecto?	• ¿Cómo llegará al resultado final y cambio? ¿Qué esfuerzo se requiere para entregar los productos y servicios?
Pregunta clave	• ¿Qué?	• ¿Cómo?

Tabla 23: Alcance del producto y alcance del proyecto

Ambos componentes son cruciales para el éxito del proyecto y deben ser diagramados en detalle durante las respectivas fases del proyecto. Fallar en la definición clara de los alcances tanto del producto como del proyecto podría representar problemas más adelante. Por ejemplo:

[4] En el Paso 1 – Definición de Actividades, más adelante, encontrará ejemplos y la diferencia entre trabajo directo e indirecto.

[5] Aunque un Marco Lógico incluye actividades de alto nivel, se debe enfocar en el cambio que el proyecto espera alcanzar para los beneficiarios.

Figura 29: Ejemplos de Problemas Relacionadas con la Definición del Alcance del Proyecto

Existen maneras para asegurar que el proyecto sea alcanzado de forma completa y equilibrada, pero requerirá análisis, tiempo y la participación de las partes interesadas.

Restricciones y riesgos.

La mayoría de las partes interesadas prefieren no pensar en riesgos o sienten que la planificación de riesgos es responsabilidad del Gerente de Proyecto. En realidad, la planificación de riesgos (identificación y respuesta) es responsabilidad de TODAS las partes interesadas. Los proyectos son empresas complejas y nadie puede verlo todo, estar en todas partes o considerarlo todo. Como tal, deben confiar en las partes interesadas para recibir ayuda al identificar las diferentes amenazas hacia el proyecto, y especialmente identificar reacciones potenciales. En las fases de identificación y definición y puesta en marcha, empezamos el proceso de identificación y planificación de riesgos.

En la fase de planificación, es necesario considerar los riesgos cuando se desarrolla el alcance del trabajo y cronograma del proyecto. También es importante repasar los riesgos que fueron identificados y planificados en fases anteriores. ¿Todavía son válidos? ¿Han cambiado las probabilidades e impactos? ¿Han surgido nuevos riesgos? El plan de riesgos es un documento vivo dispuesto para ser monitoreado y actualizado regularmente. Por lo tanto, el plan de riesgos debería incluir un mecanismo para asegurar revisiones y actualizaciones continuas, ambas para monitorear riesgos existentes previamente identificados, y también identificar nuevos riesgos conforme avanza el proyecto.

Las restricciones también deberían ser consideradas conforme se avance dentro de esta fase. Las restricciones pueden tomar diferentes formas y afectar una multitud de procesos. Por ejemplo: ¿Están disponibles en el mercado local los materiales necesarios para construir letrinas? Si no, ¿Es necesario importarlos? ¿Hay algún especialista o experto particular que pueda ser requerido para el proyecto?;¿Está disponible este experto? Si no, ¿Cómo se procederá? Las restricciones pueden tomar muchas formas y deben ser perfiladas previamente o durante el proceso de planificación. Esto será particularmente importante en el Paso 3: Estimación de recursos para las actividades planificadas del cronograma.

Paso 1: Definición de actividades

El primer paso en la planificación del cronograma es definir el alcance del proyecto, utilizando la estructura de desglose de trabajo (EDT). Usando la EDT, el equipo del proyecto desarrolla una lista que registra exhaustivamente todas las actividades – **directas e indirectas** – dentro del alcance del proyecto. La estructura de desglose de trabajo es la herramienta primordial que los gerentes de proyectos usan para definir el alcance del proyecto. La EDT es un desglose jerárquico del trabajo en un proyecto. En palabras simples, organiza el alcance del proyecto en un esquema, o jerarquía de "paquetes de trabajo".

El ejemplo siguiente es una EDT elaborada parcialmente que consta de dos paquetes de trabajo. El nivel de detalle requerido en esta herramienta integral sobrepasa al ejemplo de abajo. Existen muchos tipos diferentes de actividades que deben ser completadas dentro de cada paquete de trabajo. Por ejemplo: para construir la estructura de las letrinas, es necesario obtener materiales y los ingenieros deben definir las especificaciones. El Gerente de Proyecto debe tener idea de lo que se requiere para completar estas tareas, pero el alcance del trabajo será sustancialmente más completo y preciso si los ingenieros y el personal de la cadena de suministros se involucra en el proceso. Este punto resalta lo esencial que es tomar un abordaje participativo en el desarrollo de la EDT, involucrando aquellas partes interesadas que estarán implementando el proyecto.

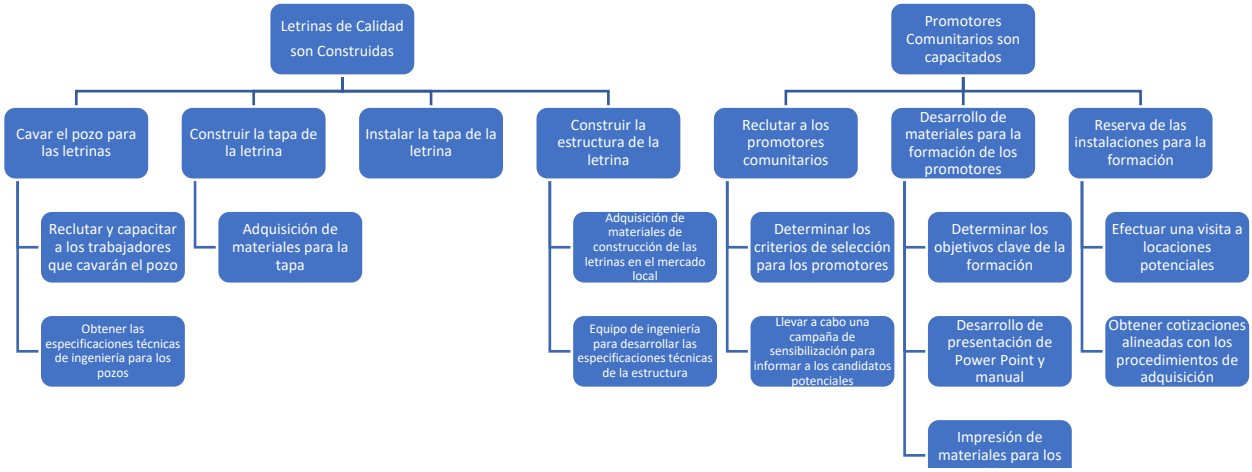


Figura 30: Ejemplo de una EDT – Formato Gráfico

La EDT también debe incluir todo el **trabajo indirecto** – actividades del proyecto que sirven de apoyo, pero no son parte específica del trabajo directo del mismo. En el ejemplo en la figura 31, la obtención de las especificaciones técnicas de ingeniería para las fosas puede requerir que se presente el proyecto y se inicie un proceso de negociación con alguna autoridad local. Otros ejemplos de trabajo indirecto son encuestas en el punto de referencia, tareas de monitoreo de proyectos, selección y contratación del equipo humano (RH), poner en marcha sistemas IT para monitorear el proyecto o un programa general de capacitación.

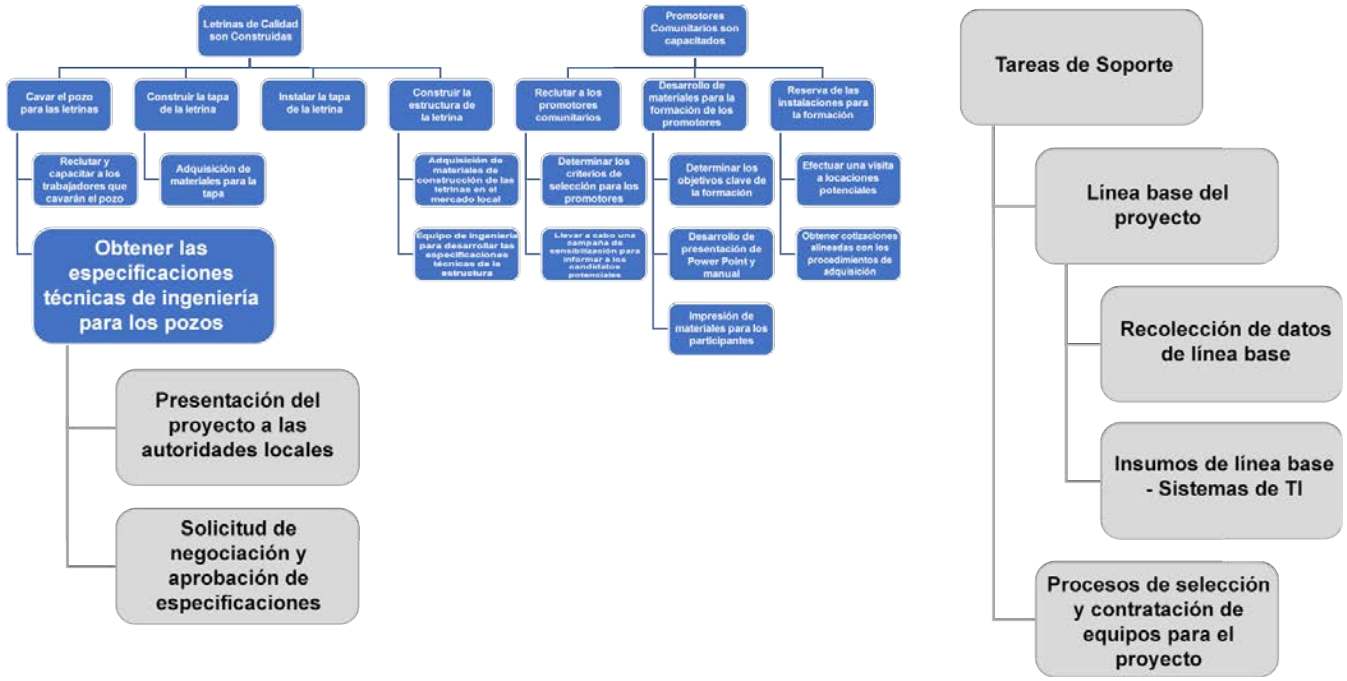


Figura 31: Ejemplo de EDT – Trabajo Indirecto

Para quienes utilizan software para gestión de proyectos o para quienes prefieren una forma alternativa de elaborar una EDT, también pueden emplear un formato de lista multinivel.

No existe una manera correcta de elaborar una EDT. Los paquetes de trabajo pueden ser organizados de diferente forma, dependiendo del equipo involucrado. Independientemente del formato utilizado, la EDT tiene formato multinivel para asegurar que todos los alcances del proyecto estén detallados.

La figura 32 ilustra uno de los paquetes de trabajo de la EDT de nuestro proyecto de construcción de letrinas Río Delta. Es de hacer notar que las actividades están desglosadas en pequeñas subactividades, pero no necesariamente en secuencia. Cuando se elabora una EDT para un proyecto, se debe tener presente que se trata de identificar todas las tareas o actividades que deben ser completadas, pero no necesariamente en la secuencia en que deben ocurrir. La definición de esta secuencia vendrá más tarde en el proceso de planificación del cronograma.

Formato de EDT multinivel

1.1 Construir letrinas
- 1.1.1 Pre construcción
  - 1.1.1.1 Aprobación del plan por el gobierno
  - 1.1.1.2 Especificaciones técnicas de ingeniería
  - 1.1.1.3 Aprobación del plan por APA
  - 1.1.1.4 Análisis de agua en tuberías
- 1.1.2 Construcción de letrinas
  - 1.1.2.1 Compromiso de las partes interesadas
  - 1.1.2.2 Aprobación del propietario de la casa
  - 1.1.2.3 Disponibilidad del sitio
  - 1.1.2.3 Capacitación para el mantenimiento
- 1.1.3 Obtención/Adquisición
  - 1.1.3. 1 Fuerza laboral
  - 1.1.3.2 Materiales
    - 1.1.3.2.1 Construcción de letrinas
    - 1.1.3.2.2 Mantenimiento de letrinas
  - 1.1.3.3 Permisos
  - 1.1.3.4 Licencias
  - 1.1.3.5 Almacenamiento

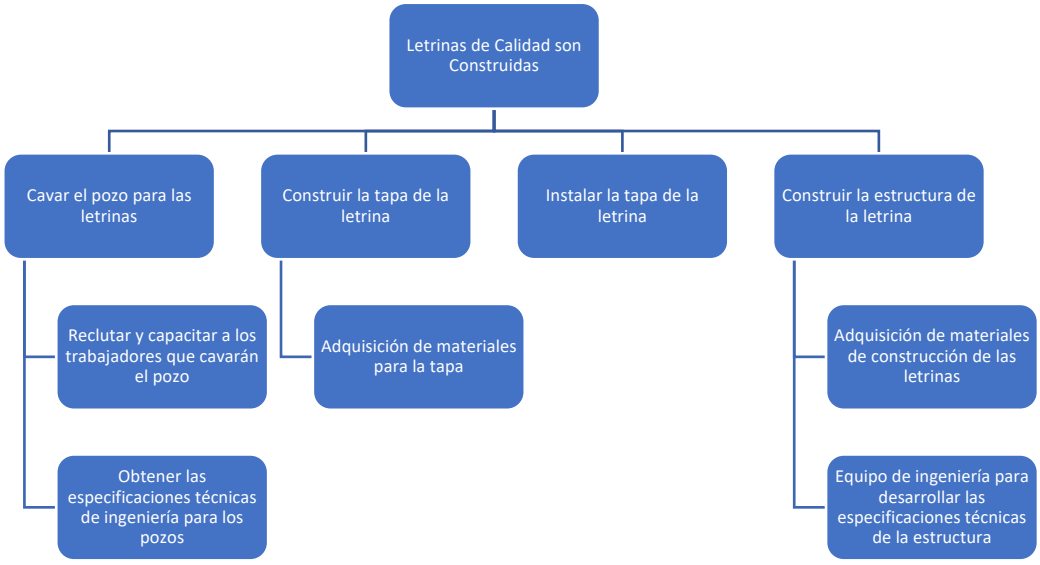


Figura 32: Paquete de Trabajo en la EDT del Proyecto de Construcción de Letrinas

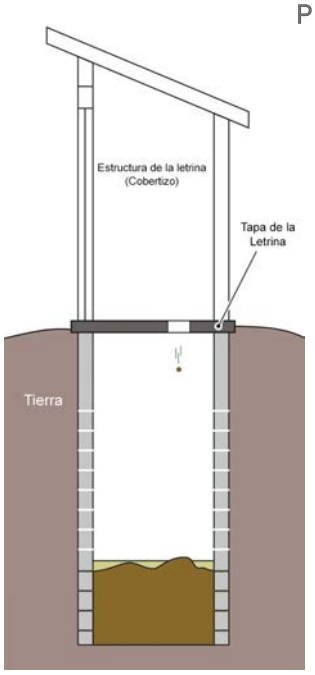


Figura 33: Ejemplo de Letrina

Paso 2: Secuencia de las actividades

Una vez que todas las actividades hayan sido definidas, el equipo del proyecto debe desarrollar un **diagrama de red** que represente gráficamente las **secuencias, relaciones y dependencias** que existen entre las actividades delimitadas en la EDT. Con base en la EDT completada en el paso 1, el equipo del proyecto puede organizar entonces, las actividades en la secuencia que necesitan que éstas ocurran utilizando el diagrama de red.

Cada uno de los recuadros en el diagrama de red identifica una actividad en el alcance del proyecto. Estos recuadros están conectados por flechas que indican su relación de dependencia, las cuales identifican la manera en que las actividades del proyecto están relacionadas entre sí dentro del contexto del cronograma y la secuencia lógica en que estas actividades deben ser ejecutadas. En algunos casos, la secuencia de actividades es lineal, implicando una relación de precedencia que requiere que una actividad esté completa antes de iniciar otra. Otros recuadros están en direcciones paralelas y pueden tener una secuencia independiente.

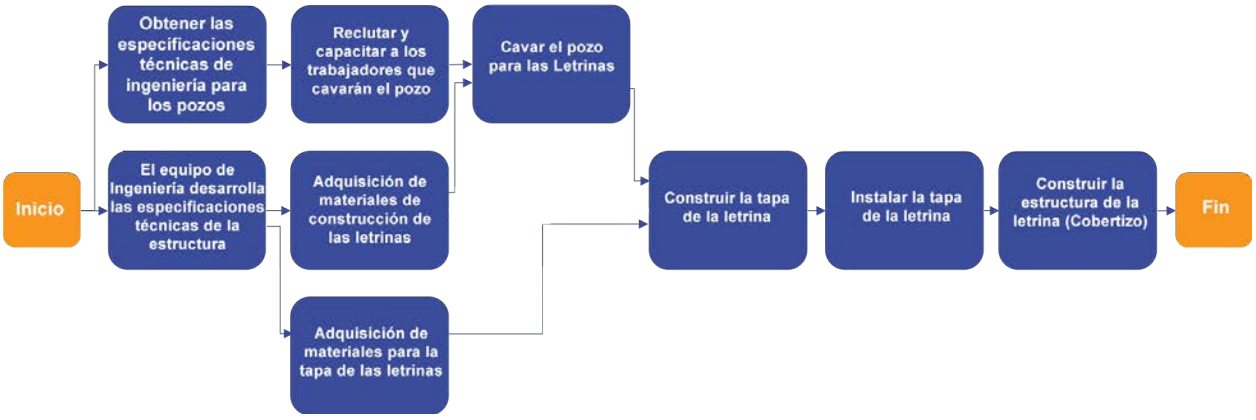


Figura 34: Utilización de Diagrama de Red para la Secuencia de Actividades.

Interpretación del diagrama de red

¿Qué se puede interpretar este diagrama de red? ¿Qué clase de dependencias existen?

- El equipo del proyecto debe esperar por especificaciones antes de empezar con las adquisiciones y capacitaciones.
- El equipo del proyecto no necesita esperar que la adquisición de los materiales esté completa antes de reclutar y capacitar a los trabajadores de campo – estas actividades se pueden ejecutar simultáneamente.
- El equipo de trabajo debe esperar que la tapadera de la letrina esté construida antes de instalarla.

Paso 3: Estimación de recursos de las actividades

Una vez que se identifica la secuencia de actividades, es tentador avanzar directamente a la estimación de la duración de la actividad. Sin embargo, se debe completar antes, el paso tan importante de la estimación de recursos. Existe un fuerte vínculo entre estimación de recursos y tiempo. Es bien sabido que le tomará más tiempo cavar una fosa a una persona que a un equipo de cinco personas, mientras cuente con la herramienta suficiente. Además, el estimado de la duración variará considerablemente dependiendo de si el equipo de excavación planea utilizar una simple pala, un taladro neumático o dinamita para hacer la fosa.

Los recursos importan. Son uno de los factores centrales que más influencia tienen en la estimación de la duración del proyecto. Por lo tanto, las decisiones en cuanto a recursos deben ser tomadas antes de estimar la duración. Las decisiones relacionadas al número y calidad de los recursos comprometidos a cierta actividad, a su vez, inciden en numerosos factores, que, aunque no están limitados a éstos, incluyen:

Tiempo – Si se tiene un lapso temporal muy ajustado, se puede elegir asignar niveles altos de personal, materiales y equipo para afrontar las restricciones de tiempo. Si el lapso temporal es flexible, se puede elegir asignar niveles inferiores de recursos destinados para la actividad.

Presupuesto – Si hay poco suministro de fondos, el proyecto puede elegir si invierte en una mezcla de recursos de "bajo costo". Por ejemplo: más trabajadores manuales y menos maquinaria son alternativas de bajo costo. Sin embargo, esta decisión en los recursos extenderá la duración de las actividades de construcción de letrinas.

Políticas regulativas y organizacionales – Comúnmente los proyectos son restringidos por leyes laborales y/o políticas internas organizacionales que limitan los cronogramas de trabajo (horas al día, días a la semana, vacaciones por año, políticas sobre permisos familiares). Estas restricciones influyen en la disponibilidad de recursos y consecuentemente en la estimación de duración.

Nivel de esfuerzo y estimación de recursos

Cuando se determinan los recursos requeridos para una implementación exitosa, es importante estar consciente del nivel de esfuerzo de cada miembro del equipo.

Para socios locales y directores de organizaciones, podría ser más desafiante, porque es posible tener miembros de su equipo trabajando en múltiples proyectos. Incluso se puede tener un Gerente de Proyecto que esté administrando otros proyectos.

Estimar el nivel de esfuerzo requerido para cada proyecto y reflejarlo en su planificación de recursos, especialmente en el presupuesto, es increíblemente importante. Si estas estimaciones no reflejan la realidad, se corre el riesgo de ser acusado de actividades fraudulentas.

Otros factores que influencian la disponibilidad de recursos – Una cantidad de otros factores influyen sobre la disponibilidad de recursos, y de ese modo, influirán las estimaciones de la duración de las actividades. Algunos ejemplos de estos factores incluyen:

Restricciones ambientales/climatológicas: Construir letrinas durante la temporada lluviosa, generalmente no es una buena idea; por eso estas actividades deben ser planificadas tomando en cuenta las estaciones.

Restricciones en materiales: Los materiales para la construcción de letrinas pueden estar agotados en el mercado local, requiriendo que sean importados. Esto, indudablemente, aumentará el tiempo necesario para conseguirlos.

Restricciones en logística: Impiden que un proyecto de ayuda de emergencia acceda al transporte, extendiendo el tiempo requerido para llenar los depósitos de alimentos.

Restricciones en el recurso humano: Impiden a los proyectos de salud el acceso de mano de obra calificada, alargando los estimados en la duración de actividades técnicamente complicadas.

Planificación y restricciones conocidas

Durante la planificación, existen restricciones conocidas de las cuales el equipo debe estar consciente. Por ejemplo: Si durante el año hay fiestas específicas, las actividades deben planificarse basados en estas festividades. De la misma manera, ¿Existen condiciones climáticas que pueden evitar o inhibir las actividades del proyecto? ¿En su localidad se experimenta una temporada de lluvia que pueda retrasar las actividades de perforación de fosas para letrinas? Esto también debe consignarse en el cronograma de actividades porque existe un antecedente histórico y conocimiento de que ocurrirán o pueden ocurrir.

Planificación del presupuesto

Independientemente del proyecto o del formato del presupuesto del mismo, un plan financiero solo es tan efectivo como los estimados en los que se basa. En cierta medida, siembre habrá un riesgo asociado con las estimaciones del proyecto. Estimar nunca será una ciencia exacta que produzca resultados seguros al 100%. Los Gerentes de Proyecto no pueden predecir el futuro. Siempre habrá variables en el proyecto que queden fuera del control del equipo.

Y aun así, mientras existan abundantes razones para creer que estimar es un reto, los estimados también pueden ser suficientemente precisos para tomar buenas decisiones del proyecto. Además, existen buenas prácticas que ayudan a los Gerentes de Proyectos a mejorar la precisión de sus presupuestos estimados:

Elegir el enfoque correcto para hacer las estimaciones - Las estimaciones normalmente se desarrollan por medio de una combinación de las siguientes tres técnicas:

Estimaciones descendentes empiezan con un presupuesto global del costo del proyecto y luego se asigna un porcentaje para ese total para las diferentes fases o paquetes de trabajo del proyecto. Los porcentajes asignados a los componentes son identificados por personal que posee experiencia en proyectos similares. Esta estrategia para estimar tiende a ser más exclusiva e involucra un grupo de personas relativamente pequeño que son considerados “expertos”, basándose en su experiencia previa.

Estimaciones ascendentes no empiezan con un presupuesto global del costo del proyecto. En su lugar, las tareas son estimadas y “empaquetadas”. En este modelo, las estimaciones se les solicitan a personas que conocen la realidad del área del proyecto, quienes a menudo, son los mismos que serán responsables de implementar las actividades (incluyendo socios, proveedores, miembros de la comunidad, etc.) Los estimados ascendentes tienden a involucrar un gran número de participantes y se requiere más esfuerzo para administrarlos. Estos estimados pueden ser más precisos si el personal de campo es más consciente de las restricciones en los recursos que puedan afectar los presupuestos de costos. Por ejemplo: ellos sabrán con más exactitud, los diferentes recursos que las comunidades pueden proveer para colaborar con la perforación de letrinas – brindando una mejor estimación que la de asumir que todas las comunidades puedan proveer los mismos recursos.

Estimaciones paramétricas dependen menos de las personas y en su lugar utilizan una relación estadística entre datos históricos y otras variables (por ejemplo: pies cuadrados construidos, metros de carretera, etc.) Los estimados paramétricos tienden a ser usados para proyectos y

componentes que arrojan resultados concretos (por ejemplo: infraestructura para construcción, servicios de transporte en construcción de carreteras, etc.) Aquí, las estimaciones se hacen identificando datos históricos de proyectos que arrojaron resultados similares (por ejemplo: millas de carretera, pies cuadrados construidos, líneas de texto) y se utilizan para calcular estimados para alcances/calidad, costos/recursos y/o tiempos/calendarios. Esta técnica puede producir altos niveles de precisión, pero depende de la calidad de los datos fundamentales sobre los que se construye el modelo.

Presupuestos basados en actividades

Una manera de planificar su presupuesto con mayor precisión es emplear un **presupuesto basado en actividades.** Éste se concentra en identificar los costos de las actividades que ocurren en cada una de las áreas de un proyecto y en determinar cómo esas actividades se relacionan entre sí – incluyendo trabajo directo e indirecto.

Si un Gerente de Proyecto es capaz de desarrollar una lista completa (tanto integral como desglosada) de actividades y costos estimados para las mismas, entonces el presupuesto será más preciso. Presupuestar basados en actividades también ofrece mayores oportunidades para otros equipos (RH, finanzas, cadena de suministros) de involucrarse, aumentando la probabilidad de que el presupuesto sea preciso.

Así como existe una gran cantidad de posibles formatos para presupuestos basados en actividades que agregan detalles tales como códigos contables, códigos de donantes y costos unitarios – todos ellos comparten dos requisitos similares:

1. Desarrollar una lista completa de actividades durante la planificación de alcances.
2. Calcular qué será necesario lograr con cada actividad y estimar cuánto costará.

Al completar estos dos requisitos, el presupuesto proporcionará detalles para cada actividad y mostrará costos asociados que pueden ser monitoreados a su vez. Si el monitoreo demuestra que los gastos actuales han excedido los costos estimados, entonces el Gerente de Proyecto sabrá que es probable que el proyecto no entregue el alcance completo. Una replanificación del trabajo debe ser hecha, para encontrar maneras más eficientes de implementar actividades pendientes. Alternativamente, el gerente puede solicitar apoyo a la Junta de proyecto u otra estructura de gobernanza del proyecto, para ajustar los alcances.

Actividades	Costos por trimestre				Total	Total de Actividad
	T1	T2	T3	T4		
1.1 Costos directos del proyecto						
EQUIPO DE OFICINA						
1. Computadoras	2,000	2,000			4,000	
2. Tabletas electrónicas	500				500	
3. Muebles de oficina	3,000				3,000	
						7,500

Actividades	Costos por trimestre				Total	Total de Actividad
	T1	T2	T3	T4		
RECLUTAMIENTO EQUIPO DE PROYECTO						
1. Gerente del proyecto	800	800	800	800	3,200	
2. Personal de oficina	200	300	300	300	1,100	
						11,800
1.2 Compromiso de las partes interesadas						
Presentación de las partes interesadas y reuniones de evaluación						
1. Preparar presentación de material escrito		5,000			5,000	
2. Preparar video	1,000	1,000	4,000		6,000	
2. Útiles de oficina			200	200	400	
3. Refrigerios			100	100	200	
						11,600

Tabla 24: Presupuesto basado en actividades

Paso 4: Estimación de duración de actividades

Una vez que está completa la estimación de recursos, el diagrama de red debe ser revisado y los estimados de la duración serán agregados a las actividades. Volviendo al caso de estudio de Río Delta, la figura 35 proporciona el diagrama de red terminado para el componente de la construcción de letrinas de ese proyecto.

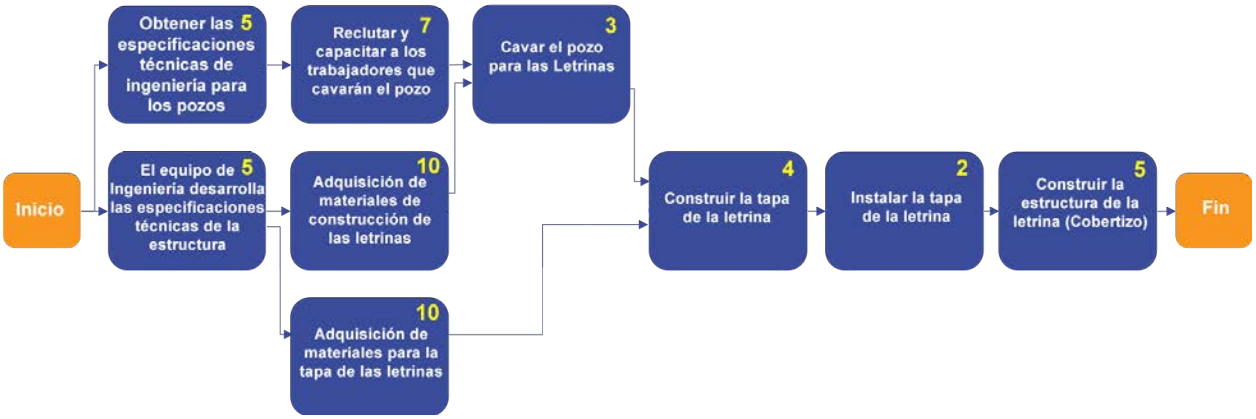


Figura 35: Diagrama de Red para el Componente de Letrinas del Proyecto Rio Delta

Ahora que el diagrama de red está completo, puede ser usado para ayudar al equipo del proyecto a identificar:

La ruta crítica del proyecto – La ruta crítica es la serie de tareas que determina la cantidad mínima de tiempo requerido para completar las actividades del proyecto. En la figura 36, la ruta crítica es la serie de tareas con sombreado claro (cajas color anaranjado). ¿Por qué esta secuencia de actividades? Porque esta secuencia de tareas representa la ruta más larga entre el inicio del proyecto y su fin - en este caso 29 días. En este ejemplo: la ruta crítica nos dice que es imposible completar el proyecto en menos de 28 días A MENOS QUE las otras restricciones del triángulo de restricciones del proyecto cambien (dinero/recursos o alcance/calidad).

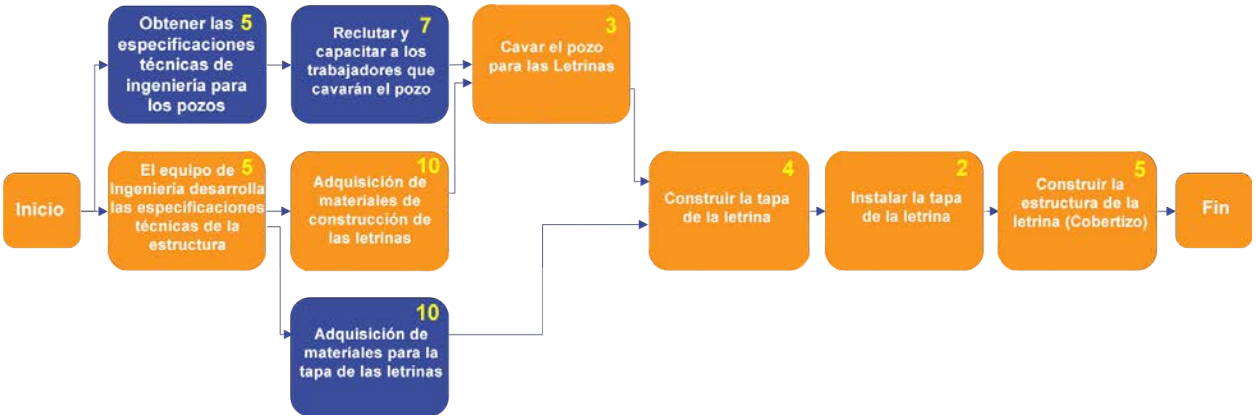


Figura 36: Diagrama de Red para el Componente de Letrinas del Proyecto Río Delta – Ruta Crítica

El margen del proyecto (holgura) - En gestión de proyectos, **margen u holgura es la cantidad de tiempo que puede ser retrasada una tarea en un diagrama de red, sin causar un retraso a la fecha de entrega del proyecto.** Como puede observarse en el ejemplo, hay holgura cero en la ruta crítica. Sin embargo, la actividad de "reclutar y capacitar a los trabajadores que cavarán el pozo" podría demorarse hasta tres días sin afectar el cronograma del proyecto. De igual manera "adquisición de materiales para la tapa de las letrinas" podría atrasarse hasta 3 días sin afectar el cronograma del proyecto. Si una actividad del proyecto que no está en la ruta crítica se retrasa más allá de la fecha de inicio tardío, esto puede significar que la ruta crítica establecida en el plan del proyecto ya no es más la ruta crítica.

Paso 5: Desarrollo del cronograma

Con base en los estimados generados en los pasos anteriores, el equipo del proyecto ahora puede desarrollar un cronograma. Dentro del sector de desarrollo, la herramienta preferida para elaborar el cronograma del proyecto es el diagrama de gantt, al cual a veces se le llama Plan de Trabajo. La planificación e implementación de proyectos se facilitar, si se presentan como pequeños objetos gestionables, donde las dependencias entre actividades están ilustradas visualmente, los procesos paralelos son evidentes y el cronograma general está diagramado gráficamente. **Un diagrama de gantt utiliza barras para representar de forma gráfica el cronograma de las actividades del proyecto, incluyendo su fecha de inicio, de culminación y su duración esperada.**

La complejidad y amplitud del diagrama de gantt variará. En esencia, la herramienta del diagrama de gantt tiene la ventaja de ser relativamente fácil de preparar, leer y emplear. Sin embargo, es importante

reconocer que las tareas de un proyecto pueden ser bastante complejas y pueden existir muchas dependencias entre ellas.
Una forma de mantener simple el diagrama de gantt, aun cuando las tareas y dependencias sean complejas, involucra reducir las más amplias y más extensas actividades del proyecto en un diagrama de gantt resumido, con detalles que serán elaborados más adelante en un cronograma detallado.

El diagrama de gantt resumido no sólo diferirá del cronograma detallado en el nivel de detalle, sino también en su propósito. El diagrama de dantt resumido será útil especialmente cuando se discutan los avances del alto nivel con las partes interesadas (miembros del consejo del proyecto, partes interesadas clave, donantes, etc.) El propósito del diagrama de gantt detallado, sin embargo, estará menos enfocado en una comunicación con el alto nivel y mucho más enfocado en la planificación operativa, implementación y monitoreo de actividades. Aquí, el enfoque será en el equipo del proyecto y los socios para la implementación, así como los proveedores responsables de completar los paquetes de trabajo y tareas.

Planificación para proyectos humanitarios

La naturaleza de los proyectos humanitarios y de ayuda en emergencias exige que se realicen rápidamente, lo que deja poco tiempo para la planificación. Sin embargo, esto no significa que no se pueda aplicar el mismo proceso de 5 pasos.

En los proyectos humanitarios, estos pasos se realizan con mayor rapidez, en éstos es útil incorporar un enfoque de planificación por etapas y puertas de decisión en el proceso de planificación, de modo que se tenga la capacidad más rápida de adaptación contexto en continua evolución.

En la figura 37, los paquetes de trabajo, tareas y subtareas se encuentran en el cuadrante y (líneas), y la línea de tiempo está en el cuadrante x (columnas). Las barras muestran cuándo una tarea debe iniciar y cuándo terminará. Los recuadros delineados brindan el resumen del cronograma desplegado para los paquetes de trabajo. Las celdas en color obscuro (azul), muestran tareas ya completadas. Las celdas más claras (celeste) muestran trabajo que todavía debe realizarse. Las celdas naranjas muestran grupos de actividades (nivel inferior de la EDT). Tome nota que este diagrama de gantt está diseñado para actualizarse, favoreciendo al equipo del proyecto con una herramienta que no sólo indica cuáles actividades se planifican para cuántos meses, sino también provee una herramienta visual para rastrear cuáles actividades se han cumplido (y cuáles no).

En el diagrama de gantt del proyecto de letrinas, la tabla fue hecha utilizando un programa de computadora. Mientras que esta modalidad es frecuente en el desarrollo de proyectos, también pueden utilizarse otras herramientas. Por ejemplo: los diagramas de gantt pueden dibujarse a mano, ya sea en papel o en pizarrones que se mantienen en la oficina de proyectos. Otra opción para desarrollar y

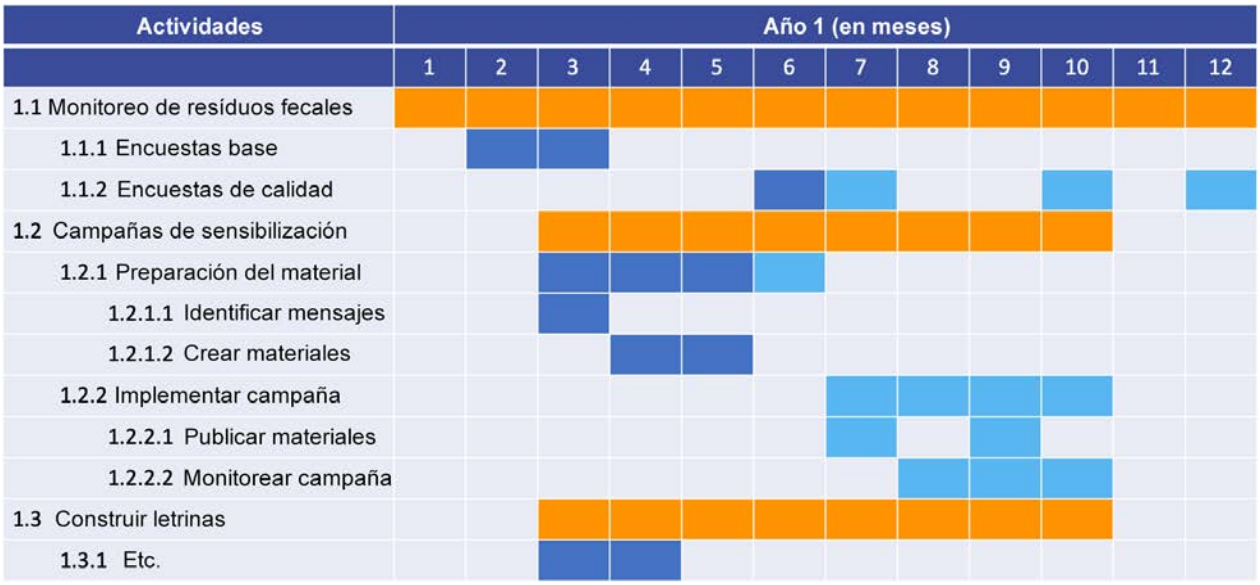


Figura 37: Gráfico de Gantt para el Proyecto de Letrinas (Construcción Limitada)

administrar diagramas de gantt es emplear software para la gestión de proyectos como *Microsoft Project* o cualquiera de las docenas de programas que existen en el mercado.

Existen varios factores que deben ser considerados cuando se decide cuál herramienta utilizar para desarrollar el diagrama de gantt. Algunos de estos criterios incluyen:

1. Acceso a software;
2. Habilidades en computación y manejo de software;
3. El valor y complejidad del proyecto;
4. Riqueza de características de la herramienta;
5. Fuerza/Flexibilidad para gestionar los cambios en el proyecto y actualizar los planes.

A menudo, los criterios primordiales que las organizaciones de desarrollo consideran al tomar decisiones son los puntos uno y dos en la lista anterior. La realidad, es que los equipos del proyecto en el sector de desarrollo tienden a carecer de acceso a software administrativo o a las habilidades para utilizar estos programas. Por esta razón, los equipos del proyecto tienden a manejar sus proyectos con una escritura a mano o utilizando procesadores de palabras u hojas electrónicas.

Esta decisión es razonable, sin embargo, es importante tener en cuenta que conforme los proyectos se van haciendo más complejos y riesgosos, los programas para gestión de proyectos comerciales van incluyendo características más avanzadas que son especialmente útiles. Por ejemplo: Diagramas de gantt elaborados en software para gerencia de proyectos incluyen características que permiten a los equipos:

- **Identificar vínculos entre dependencia de actividades del proyecto** – Identificar automáticamente las tareas que deben ser completadas antes de que otras inicien. Además, identificar cuando los cambios al cumplimiento de una tarea puedan causar retrasos en el inicio de otras actividades.
- **Rastrear actividades a lo largo de la ruta crítica** – Alertar automáticamente cuando los retrasos en las actividades a lo largo de la ruta crítica amenacen con retrasar la línea de tiempo total del cronograma del trabajo.
- **Vincular el diagrama de gantt del proyecto con otros documentos esenciales para la gestión de proyectos** – Identificar automáticamente cuando los cambios al diagrama de gantt del proyecto

requieren que se hagan cambios integrados a otros documentos del proyecto, tales como presupuestos y estructura de desglose del trabajo.

Planificación MEAL (Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas)

El monitoreo y la evaluación son piedras angulares para cualquier proyecto. Sin embargo, la planificación e implementación de estos procesos necesitan hacerse correctamente. Existen varios aspectos a considerar y analizar dentro de un plan MEAL para que sea integral.

Monitoreo

El monitoreo rastrea el trabajo operacional del proyecto. Responde interrogantes como:
"¿Las actividades se completaron según lo planificado?" "¿Se obtuvieron los resultados como estaban previstos?" "¿El trabajo del proyecto está progresando como se proyectó?" "¿Cuál es la diferencia entre lo que se planificó y lo que está ocurriendo en realidad?" El monitoreo del proyecto informa al gerente en dónde se halla el desempeño del proyecto en términos de dinero, tiempo, riesgo, calidad y otras áreas del progreso del proyecto. El monitoreo ocurre, principalmente, en los niveles de actividades y de resultados y se realiza constantemente a lo largo del proyecto.
El plan de monitoreo debe incluir el proceso que será utilizado para monitorear y actualizar el progreso de las actividades, versus la planificación y cualquier requisito de reportes. El equipo MEAL estará a cargo del monitoreo, pero el Gerente de Proyecto debe estar informado regularmente. Esto puede tomar la forma de reuniones regulares del equipo del proyecto, reportes, visitas al área, etc. El aspecto importante es que el Gerente del Proyecto cuenta con un mecanismo para monitorear y actualizar constantemente el progreso, para identificar retrasos en el cronograma o para reconocer cualquier asunto que sea necesario dirigir a la estructura de gobernanza del proyecto.

Qué	Una revisión constante del progreso del proyecto en los niveles de actividades y resultados Identificar las acciones correctivas necesarias
Por qué	Analizar la situación actual Identificar problemas y hallar soluciones Descubrir tendencias y patrones Mantener las actividades del proyecto a tiempo Medir los progresos contra los resultados Tomar decisiones sobre los recursos humanos, financieros y materiales
Cuándo	Constantemente
Cómo	Visitas de campo Registros Reportes

Tabla 25: Qué, por qué, cuándo y cómo monitorear

Evaluación

La evaluación del proyecto tiende a enfocarse en el seguimiento del progreso en los niveles más altos del marco lógico – en otras palabras, objetivos del proyecto. Las evaluaciones tienden a explorar preguntas como, "¿El proyecto es exitoso al alcanzar los objetivos?" "¿El proyecto está contribuyendo a alcanzar el impacto último?" Los datos de la evaluación se recolectan y analizan con menos frecuencia y a menudo requieren una intervención más formal (comúnmente por asesores técnicos o evaluadores externos) para mostrar los resultados.

Qué	Obtener y analizar información para determinar: El progreso con respecto a la presentación de actividades/resultados y la contribución para alcanzar los objetivos/metas
Por qué	Para medir la efectividad del proyecto Para determinar si los objetivos han sido alcanzados en tiempo Para aprender la manera de hacer las cosas bien Para aprender lecciones que lleven a mejoras a futuro
Cuándo	Periódicamente (la frecuencia depende de los recursos que el proyecto esté dispuesto a invertir)
Cómo	Evaluaciones internas Evaluaciones externas

Tabla 26: Qué, por qué, cuándo y cómo evaluar

Las evaluaciones usualmente ocurren a nivel del programa, pero también deben ocurrir a nivel del proyecto; dependiendo de la duración, presupuesto, complejidad y tipo del proyecto que se está implementando. Sin embargo, si el proyecto es parte de un programa, se necesita estar consciente de cuáles evaluaciones se están llevando a cabo y cuándo. Cada tipo de evaluación tiene un propósito específico y se realizan en puntos específicos del proyecto.

Las **evaluaciones finales** comúnmente son ordenadas por una agencia de financiamiento o requeridas por las propias políticas de una organización de desarrollo y serán efectuadas al final de un proyecto. Las preguntas más comunes pueden incluir:

- ¿Tuvo éxito el proyecto al lograr las metas, objetivos e impacto deseados?
- ¿El proyecto fue relevante, efectivo y eficiente?
- ¿El proyecto tiene el potencial de ser sostenible en sus operaciones e impacto?
- ¿Se comprueba la teoría expresada en el marco lógico?

Las **evaluaciones en tiempo real** ofrecen la ventaja de responder varias de las preguntas planteadas durante las evaluaciones finales, pero también brindan la oportunidad de dar sugerencias para mejorar la eficiencia y el impacto del proyecto mientras las actividades están todavía en progreso.

Las **evaluaciones ex-post** examinan el impacto del proyecto en un determinado período de tiempo o después de su finalización, a veces hasta un año después del cierre oficial del proyecto. También llamada evaluación de impacto sostenible, una evaluación ex-post mide el grado en que los objetivos y el impacto se notan a través de la apropiación de los beneficiarios. Los hallazgos de la evaluación ex-post pueden ser una manera especialmente útil del uso de evidencia para abogar por un mejor desarrollo del enfoque. Por ejemplo: un reporte ex-post se utilizó por una organización de desarrollo para ayudar a convencer a un donante de apoyar un proyecto de alfabetización y escritura, dentro de un programa de micro financiamiento.

Si se está conduciendo una evaluación como parte de un proyecto, también se necesita planificarla. Existen recursos sustanciales y fondos necesarios para conducir una evaluación efectivamente, en especial si un evaluador externo es parte del proceso. También se requiere considerar el lapso de tiempo para la evaluación a conducir y explorar cualquier restricción que el evaluador pueda tener. Las planificaciones para evaluar deben realizarse durante la fase de planificación y no conforme el proyecto se vaya cerrando. Utilizar la siguiente tabla resumida de evaluación puede ser útil al delimitar la frecuencia y propósito de las evaluaciones dentro del proyecto.

Propósito de la evaluación	Preguntas clave de la evaluación	Tiempos	Interna o externa	Inicio y finalización		Presupuesto de evaluación
				Inicio	Fin	

Tabla 27: Tabla resumida de evaluación

Accountability y lecciones aprendidas

Accountability, en el contexto MEAL, consiste en asegurar que haya mecanismos en el lugar para solicitar y recibir retroalimentación de las partes interesadas durante el proyecto, aprender de esta retroalimentación y usarla como una herramienta para la planificación reiterativa del proyecto. Rendir cuentas también significa que el equipo del proyecto debe ser tan transparente y participativo como sea posible, incluyendo a las partes interesadas (comunidades y beneficiarios particularmente) en los procesos y compartiendo información del proyecto siempre y cuando sea posible. Durante la fase de planificación, se deberá trabajar con el equipo MEAL para asegurar que los mecanismos de accountability hayan sido planificados y se cumplan. Ya sea que se coloque información visible explicando los derechos de los beneficiarios o se habilite una línea de emergencia para obtener retroalimentación de parte de los beneficiarios y las partes interesadas, lo importante es asegurar que existan formas para que las partes interesadas brinden retroalimentación al equipo del proyecto sobre sus experiencias y necesidades durante el mismo.

El aprendizaje debe ser incorporado a lo largo de la vida del proyecto. Establecer puntos dentro del proyecto en los cuales el equipo y las partes interesadas vean reflejados el uso de información y datos del progreso en cuanto al monitoreo, accountability y plan de implementación, contribuirá a asegurar que el proyecto está logrando lo que se propuso y facilitando una cultura de aprendizaje dentro del mismo. El aprendizaje del proyecto también puede incorporarse al proceso de planificación reiterativo de la planificación gradual, ofreciendo así la retroalimentación para el Gerente del Proyecto, equipo y partes interesadas.

El plan MEAL

El Plan MEAL debe relacionarse directamente con sus indicadores, actividades y resultados. El Gerente del Proyecto querrá asegurarse de haber desarrollado un plan MEAL integrado y completo para que la información y los datos que se obtengan ayuden a la toma de decisiones relacionadas al proyecto.

Estos procesos requieren mucho análisis e insumos del equipo MEAL dentro de la organización. También se debe tener presente que el plan MEAL seguramente contendrá una multitud de documentos. Cualquier plan MEAL regular debe incluir elementos básicos tales como:

- Tabla de indicadores de desempeño
- Plan de monitoreo del desempeño
- Mecanismos para retroalimentación
- Plan de evaluación y términos de referencia (TdR)
- Mecanismos de accountability (Rendición de cuentas).

- Plan de aprendizaje (lecciones aprendidas)

Independientemente del formato que un proyecto emplee para establecer su planificación MEAL, como requisito mínimo cada sistema de monitoreo debe atenerse a los seis elementos esenciales de indicadores, cronograma y presupuesto, staff y socios, ciclo completo de datos, gestión de datos y vínculos con el siguiente nivel.

Indicadores	Claramente definidos Con referencia a la línea basal Medidos sistemáticamente
Cronograma y presupuesto	El tiempo y dinero destinados para tareas de monitoreo Cronograma detallado de recolección de datos, revisión, resumen, análisis y retroalimentación.
Personal/socios	Identificar claramente las responsabilidades de monitoreo Competencias Planificar actividades de monitoreo con la comunidad Desarrollar las capacidades de los miembros de la comunidad sobre sistemas de monitoreo basados en la comunidad Utilizar técnicas participativas de monitoreo Reunir y verificar datos de monitoreo Procesar datos de monitoreo
Ciclo completo de datos	Un ciclo completo para gestionar el monitoreo de datos incluye: **1. Recolección; 2. Revisión; 3. Resumen; 4. Análisis; 5. Retroalimentación.**
Gestión de datos	Existen procedimientos utilizados para asegurar la integridad de los datos y el correcto almacenamiento de los mismos
Vínculo con el próximo nivel	El sistema de monitoreo del proyecto está vinculado con el siguiente nivel de programa o portafolio de la organización

Tabla 28: Seis elementos esenciales MEAL

Controles internos

Si la organización está bien establecida, es muy probable que tendrá sistemas de control interno desarrollados. Sin embargo, existen muchos casos en los que algunos de estos sistemas no están desarrollados o no son suficientemente completos para cumplir con los requisitos de un donante o de un proyecto. El Gerente del Proyecto debe estar consciente de que los sistemas de control interno estén funcionando y están en el lugar adecuado, para asegurar que estén integrados al proyecto.

Los procesos de control interno deben ser diseñados con el objeto de:

- Promover la efectividad y eficiencia de las operaciones;
- Aumentar la confianza en los objetivos del proyecto;
- Promover el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables;
- Proteger los recursos de la organización, tanto físicos (por ejemplo: recursos humanos, maquinaria y propiedad) e intangibles (por ejemplo: reputación, propiedad intelectual);
- Reducir el riesgo de fraude y corrupción.

Un componente clave de la capacidad organizacional de un proyecto incluye establecer controles internos que hagan llegar integralmente el apoyo, por lo que los sistemas administrativos y de logística son necesarios para una exitosa implementación. Las áreas que se benefician de los controles internos incluyen:

- Sistemas y capacidad de recursos humanos
  - ✓ ¿Las políticas de recursos humanos están documentadas y adaptadas a las leyes locales y regulaciones organizacionales?
  - ✓ ¿Existen sistemas para hojas de tiempos, revisión de desempeño y separación de los empleados?
- Adquisiciones
  - ✓ ¿Existen sistemas para la selección de proveedores?
  - ✓ ¿Existen criterios de selección para proveedores?
  - ✓ ¿Existen sistemas para administrar proveedores?
  - ✓ ¿Existen sistemas similares para consultores?
- Financiero
  - ✓ ¿Existen sistemas para manejo de efectivo? ¿Manejo de gastos? ¿Reportes financieros?
  - ✓ ¿Existe una adecuada responsabilidad de funciones para roles financieros?
- Inventario
  - ✓ ¿Existen sistemas para identificar y dar seguimiento al inventario?
  - ✓ ¿Existen sistemas para el uso/traslado/desecho de equipo, posterior al cierre del proyecto?
- Contratos y acuerdos
  - ✓ ¿Existen sistemas para la gestión de donaciones?
  - ✓ ¿Existen sistemas para la gestión de relaciones con organizaciones implementadoras?
- Infraestructura
  - ✓ ¿Cuáles sistemas de comunicación existen? ¿Teléfonos, Internet, radio?
  - ✓ ¿Cuáles sistemas existen para la gestión de vehículos y transporte?
- Protocolos de seguridad
  - ✓ ¿Son necesarios acuerdos de seguridad especiales? ¿Guía para viajes? ¿Programas de acompañamiento? ¿Otros?
- Gestión de flota
  - ✓ ¿Existen registros de kilometraje que controlen el uso de los vehículos de servicio?
- Gestión de la información
  - ✓ ¿Existe un sistema de bitácora (en papel/electrónico) funcionando?
  - ✓ ¿Existen políticas o estándares para la gestión de información?
  - ✓ ¿Los documentos, contratos y recibos están disponibles para cumplir los requisitos de auditoría del proyecto?

Es importante reconocer que los controles internos pueden proporcionar únicamente una garantía razonable - no una garantía absoluta - en cuanto al logro de los objetivos de una organización. Asimismo, el exceso o la escasez de controles internos reducen la productividad, aumentan la complejidad de los sistemas, alargan el tiempo requerido para completar procesos y no agregan valor a las actividades. Sin embargo, los controles internos adecuados son esenciales para asegurar el logro de metas y objetivos. Estos ayudan a asegurar operaciones eficientes y eficaces que cumplan con las metas del proyecto y aparte protejan a los empleados y los activos.

Planificación de compromiso y comunicación de las partes interesadas

La comunicación y el compromiso de las partes interesadas no suceden automáticamente. Es necesario que exista un plan específico puesto en marcha que delimite la comunicación que debe darse en el proyecto, así como definir cuándo y cómo comprometerse con cuáles partes interesadas. El reto es entender quién necesita comunicar qué y cuándo. Este podría ser el momento de reunir a la gobernanza del proyecto, Gerente del Proyecto y partes interesadas para asegurar que se toma en cuenta su retroalimentación y sus consejos.

Algunos ejemplos de lo que se puede incluir en un Plan de Comunicación incluyen:

- Informes descriptivos y financieros
- Cronogramas para reuniones regulares
- Comunicados de prensa y publicaciones externas

Un plan de comunicaciones identificará aquello que debe ser comunicado a la persona, en la forma y el tiempo adecuados. Utilizar el diagrama de plan de comunicación que se muestra a continuación, brinda claridad a la comunicación, la cual es necesaria que ocurra durante el proyecto.

Parte interesada	Método de comunicación	Necesidades informativas	Frecuencia	Miembro responsable
Financiador/Donante	Informe	Progreso contra objetivos y resultados y estados financieros	Mensualmente	Gerente del Proyecto
Ministerio de recursos hídricos	Reunión presencial	Progreso de las actividades	Trimestralmente	Gerente de Proyecto

Tabla 29: Plan de comunicaciones

Una estrategia para el compromiso de partes interesadas se desarrolló durante la fase de puesta en marcha. Una vez que la planificación haya comenzado, el Gerente del Proyecto y el equipo tendrán más claridad sobre la dirección del mismo. Actualizar y revisar la estrategia de compromiso de las partes interesadas durante la fase de planificación asegurará que se alinee con el plan de implementación y que las partes interesadas correctas estén involucradas en el momento correcto.

Parte interesada	Rol en la actividad	Interés en la actividad	Compromiso	Seguimiento
¿Quién es la parte interesada?	¿Qué harán en la actividad?	¿Cuál es su interés al participar en la actividad?	¿Qué hacer para que se comprometan y asegurar su participación?	¿Qué clase de retroalimentación y seguimiento son necesarios?

Parte interesada	Rol en la actividad	Interés en la actividad	Compromiso	Seguimiento
Funcionario de la municipalidad local	Dar un discurso de apertura para el lanzamiento del proyecto.	Participar hará promoción a la municipalidad y al funcionario, así mismo demostrará que están interesados en apoyar proyectos que ayuden a la comunidad.	Coordinar y comunicar sobre el propósito del proyecto por medio de una carta oficial seguida de una reunión para solicitar su aceptación y participación en el lanzamiento.	Enviar una carta de agradecimiento oficial e incluir su papel en la actividad, en un comunicado oficial de prensa. Tener una reunión de seguimiento con los funcionarios para responder preguntas y solicitar su compromiso en actividades futuras.

Tabla 30: Estrategia de compromiso de las partes interesadas

Compromiso formal e informal de las partes interesadas

El compromiso con las partes interesadas puede ser complicado. Se diseñará una estrategia formal que se seguirá y delimitará, pero también puede haber canales informales utilizados para hacer compromisos con las partes interesadas. Por ejemplo: una llamada telefónica con socios ejecutivos que no sea parte "oficial" de la estrategia de compromiso programada, puede ser importante para asegurar que los canales de comunicación estén abiertos y disponibles. Ya que posiblemente no existe planificación para estos métodos, son estrategias que el Gerente del Proyecto debe tener en mente a lo largo del proyecto.

Planificación de roles y responsabilidades (Matriz RACI)

Un Gerente de Proyecto rara vez trabaja solo. Aun los proyectos más pequeños dependen de redes de partes interesadas. Conforme la complejidad del proyecto aumenta, la red de relaciones se expande hasta incluir potencialmente a grupos comunitarios, ministros de gobierno, proveedores, organizaciones locales no gubernamentales, universidades, organizaciones religiosas y otras.

Uno de los retos que surgen al administrar una red de partes interesadas es asegurar que exista claridad con respecto a los roles, responsabilidades, autoridad y comunicación entre los diferentes actores del proyecto. Una herramienta útil para enfrentar este reto es el diagrama RACI - una matriz creada típicamente con un eje vertical (columna izquierda) de tareas o entregables y un eje horizontal (fila de arriba) de roles, la cual toma su nombre de un acrónimo de los cuatro roles clave que se identifican principalmente en la matriz:

Responsable una persona responsable incluye a aquellos que realizan el trabajo para completar una tarea. Para cada tarea normalmente existe un rol que lidera la finalización del trabajo, aunque otros pueden ser delegados para apoyar.

Aprobador un aprobador debe dar su visto bueno (firmar) sobre el trabajo que la persona responsable produzca. Sólo debe haber una persona aprobadora específica para cada tarea o entregable.

Consultado La/s persona/s cuya opinión es consultada y con quienes existe comunicación de dos vías.

Informado Son aquellos a quienes se mantiene al día del progreso, solamente al completar una tarea o entregable; y con quienes existe comunicación de una sola vía.

El diagrama siguiente ofrece un ejemplo de un RACI simplificado para el proyecto Río Delta:

Actividad	Responsable	Aprobador	Consultado	Informado
Obtener especificaciones técnicas de ingeniería para los pozos	Gerente del Proyecto	Director de cumplimiento	Departamento Distrital de Construcción	Equipo de Proyecto
Procurar materiales de construcción para las letrinas	Asistente Administrativo/Financiero	Gerente del Proyecto	Director Administrativo	Equipo del Proyecto
Cavar el pozo para las letrinas	Equipo del Proyecto dirigido por Paul	Gerente del Proyecto	Grupos familiares	
Preparar reporte del progreso del proyecto	Paul	Gerente del Proyecto	Equipo del Proyecto	Partes interesadas clave
Preparar reporte financiero del proyecto	Asistente Administrativo/Financiero	Gerente del proyecto	Departamento Financiero	Partes interesadas clave
Monitoreo del proyecto	Gerente del Proyecto	Gerente del Programa	Equipo del Proyecto	Partes interesadas clave

Tabla 31: Matríz RACI Río Delta

La matriz RACI debe ser desarrollado en colaboración, con el consenso y la participación de los miembros del equipo y partes interesadas en las funciones y roles para cada tarea. Una vez desarrollada, la matriz RACI puede ser compartida entre el equipo del proyecto y las partes interesadas para ayudar a asegurar su comprensión y expectativas en cuanto a los roles y responsabilidades del proyecto.

Planificación de la cadena de suministros

La planificación de la cadena de suministros debe estar integrada dentro del desarrollo de la planificación del cronograma e involucrar a las partes interesadas relevantes en el proceso. Estos tres componentes de la cadena de suministros deben ser planificados en coordinación con el cronograma. Se deben tomar consideraciones con respecto a cualquier restricción que exista, especialmente en adquisiciones y logística. Este proceso de planificación debe hacerse con los miembros de la cadena de suministros y también sería saludable incluir al Gerente del Programa. El Gerente de Programa tendrá una perspectiva general acerca de los requisitos de las cadenas de suministros propias de los proyectos dentro del programa. Entonces puede ser la oportunidad para combinar los esfuerzos entre proyectos para administrar la cadena de suministros.

Adquisiciones – Es aconsejable crear un plan de adquisiciones en cualquier momento que el proyecto requiera comprar artículos de los proveedores. Un buen plan de adquisiciones irá un paso adelante al

describir el proceso que se atravesará para designar proveedores contractuales. Los pasos para la planificación de las adquisiciones incluyen:

- Definir los artículos que necesita proveer
- Definir el proceso para adquirir esos artículos
- Agendar los calendarios para la entrega

Logística - Un plan de logística define los productos y servicios que el proyecto recibirá de proveedores externos. Ya que muchos proyectos dependen de que los materiales sean entregados a tiempo, el apoyo adecuado de la logística es una necesidad importante. Logística significa tener el artículo correcto, en el lugar correcto, en el momento adecuado. En su sentido más limitado, la logística involucra el transporte de bienes, pero es más que solo esto. En un sentido más amplio, la logística incluye todas las actividades necesarias para entregar artículos con exactitud, eficiencia y dentro del límite de tiempo acordado en el lugar y con la persona correcta. Esta amplia definición de logística efectiva involucra:

- Manejo de inventario y almacenamiento
- Materiales por transportar

Activos – Todo el equipamiento del proyecto, suministros y otras propiedades financiadas o provistas por el proyecto deben considerarse como activo del proyecto. Como tal, el proyecto debe considerar una política de administración del activo, en la cual los materiales valiosos del proyecto sean monitoreados, almacenados y dispuestos de manera consistente con los requerimientos de la organización y/o los donantes. Esta política debe incluir orientación en los siguientes temas:

- **Definición de activos:** Cada organización necesitará establecer su propia definición de valor y vida útil para cada activo. Esta definición variará dependiendo de la organización, el donante y/o el proyecto. El PNUD, por ejemplo, determina el límite para activos fijos en U$ 1,000.00 dólares o más, y una vida útil de al menos tres años. La tabla de abajo brinda una perspectiva de varias de las principales categorías de activos que manejan y la vida útil para cada una de esas categorías de activos.

CATEGORÍA	VIDA ÚTIL	OTROS FACTORES
Artículos comunes de oficina que funcionan con electricidad: (computadoras, impresoras y similares)	3 años	
Maquinaria pesada: (generadores, aire acondicionado y otros)	20 años	
Mobiliario	10 años	
Vehículos	5 años	O 100,000 kilómetros (62,000 millas)

Tabla 32: Categorías de activos PNUD

El Gerente del Proyecto es responsable de asegurarse que estos componentes sean planificados de manera participativa con el equipo de la cadena de suministros. Es necesario involucrarlos en el proceso de planificación y solicitarles su retroalimentación honesta en cuanto a los recursos necesarios y el calendario para implementar las actividades de manera efectiva. Tener un plan de cadena de suministros

preciso y claramente definido, será de gran beneficio mientras se avanza en la implementación del proyecto.

Planificación de recursos humanos

Las personas hacen proyectos. El eje fundamental de todos los proyectos es la fuerza de los recursos humanos. La planificación de las necesidades de recursos humanos debe llevarse a cabo en coordinación con el departamento de RRHH y cualquier otra parte interesada, ya sea interna o externa. Esto es especialmente cierto si se trabaja con socios de implementación. Los retrasos en los proyectos comúnmente ocurren como resultado del tiempo que toma reclutar miembros del equipo, así como de las rotaciones de personal durante el proyecto.

Durante las fases de identificación y definición, así como la puesta en marcha, se realizó un análisis de alto nivel acerca de cuáles serían los requerimientos del recurso humano en el proyecto. En la propuesta, debe delimitarse el personal, un organigrama de proyecto y los niveles de esfuerzo. Sin embargo, existe una cantidad sustancial de planificación que debe incluirse en los aspectos relacionados al recurso humano del proyecto. Es necesario retomar que, una de las competencias de un Gerente de Proyecto es el liderazgo/habilidades Interpersonales, como parte del "arte" de gestionar proyectos. Un Gerente de Proyecto integral tendrá un plan de recursos humanos completo en ejecución, dentro del cual considerará lo siguiente:

- ¿Quién será requerido y cuándo?
- ¿Se requerirán algunos expertos técnicos?
- ¿Se estará trabajando con contratistas y proveedores y que papel jugarán?
- ¿Cuáles son las capacidades de planificación y desarrollo del personal?
- ¿Cómo serán evaluados los miembros del equipo?
- ¿Qué clase de sistema motivacional está en marcha?
- ¿Cómo será recompensado/amonestado?
- ¿Cómo se verá el organigrama del proyecto?

Planificación de etapas

A lo largo del proyecto, es importante tratar la implementación de la planificación como un documento "vivo", no uno estático y no modificable.

Si el proyecto es a largo plazo o de naturaleza compleja, puede ser más apropiada la planificación de alcances por etapas. Para cada etapa del proyecto, se identifica un alcance completo del trabajo. Por ejemplo: un proyecto dividido en 4 etapas. Durante la planificación, un alcance completo del trabajo se desarrollará para la etapa 1, basado en los entregables durante esa fase. Las actividades de alto nivel y los entregables serán identificados en las 3 etapas restantes, aunque no detallados hasta más avanzada su implementación. Conforme la etapa 2 se aproxima, el equipo se reunirá de nuevo y validará los entregables y las actividades para esa etapa, también desarrollará un alcance completo y detallado del trabajo de esa fase. El proceso continúa a lo largo de todas las etapas del proyecto.

Una planificación por etapas permite más adaptabilidad en el plan de implementación al establecer entregables de alto nivel para cada etapa, representada comúnmente como un período de tiempo, y al desarrollar planes de implementación detallados para cada etapa que se va abordando. Como se ilustra en la figura 38, una planificación por etapas permite mayor flexibilidad para adaptarse a una situación cambiante y validar constantemente en lo que el proyecto debe avanzar (o validar también cualquier cambio al proyecto) a través del proceso de puertas de decisión.

Planificación por etapas para proyectos largos

Los proyectos a largo plazo se pueden beneficiar del proceso de planificación por etapas. Es virtualmente imposible planificar uno, dos o tres años por adelantado. La planificación por etapas para proyectos a largo plazo brinda al equipo la oportunidad de revisar, revalidar y justificar las actividades del proyecto, la línea de tiempo y el presupuesto para las próximas etapas, haciendo que la planificación para la implementación sea más viva y relevante. La planificación por etapas para proyectos a largo plazo brinda al equipo la oportunidad de revisar, revalidar y justificar las actividades del proyecto, la línea de tiempo y el presupuesto para las próximas etapas, haciendo que la planificación para la implementación sea más viva y relevante.

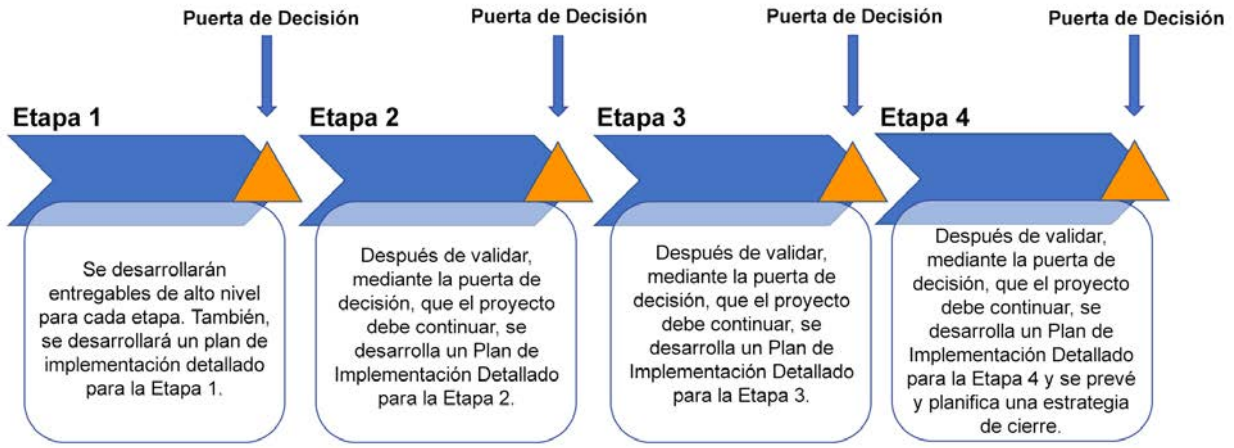


Figura 38: Planificación por Etapas

Planificación por etapas para proyectos humanitarios:

Los proyectos humanitarios son de naturaleza dinámica y requieren que el Gerente de Proyecto y el equipo se muevan rápidamente a través de las dos primeras fases del proyecto. Durante la planificación, puede ser más eficaz utilizar la planificación por etapas para asegurar que el proyecto responda a las necesidades cambiantes de los beneficiarios. En los proyectos de respuesta humanitaria, el número y el tipo de beneficiarios que necesitan asistencia cambian constantemente.

Por ejemplo: Si el gerente está haciendo un proyecto que consiste en distribuir alimentos, artículos no alimenticios, y refugio (tiendas de campaña), y esto se lleva a cabo durante 6 semanas e involucra varias distribuciones en múltiples lugares, cada distribución podría considerarse una etapa en la que se planifica la primera distribución en detalle y se emplea una puerta de decisión al final de cada etapa para volver a examinar las necesidades, el número de beneficiarios y los métodos de distribución.

Planificación de la sostenibilidad

La sostenibilidad en los proyectos se ha vuelto primordial para los donantes y las partes interesadas. La eficacia en la sostenibilidad de un proyecto es solo tan buena como su planificación. Hay varios elementos que deben ser considerados. En las fases de identificación y definición, así como puesta en marcha, se exploró el concepto de sostenibilidad. Durante la planificación, es necesario desarrollar planes más concretos para la sostenibilidad. Este proceso deberá ir de la mano con el proceso de planificación del cierre. El plan de sostenibilidad puede no estar absolutamente claro hasta ya avanzado el proyecto; incluso puede cambiar en algún punto, dependiendo del contexto. Habiendo dicho esto, es fundamental que la planificación de la sostenibilidad sea revisada y repasada (las puertas de decisión pueden ser buenos puntos para revisitar estos planes) conforme el proyecto avanza.

La planificación para el cierre es esencial para asegurar la sostenibilidad del proyecto. Una herramienta que puede ser usada para guiar el camino para alcanzar la sostenibilidad, es la matriz de planificación de transición. Esta herramienta ilustra las preguntas, principios y retos que el Gerente del Proyecto, equipo y partes interesadas (incluyendo la estructura de gobernanza), necesitan considerar cuando se planifica para el cierre del proyecto.

Componente	Preguntas clave	Principios guía	Desafíos
1. Planificación de cierre desde las fases más tempranas del proyecto	¿Qué tipo de cierre se visualiza? ¿Cuál es la línea de tiempo y cuáles son los parámetros?	Revisión de la transparencia, especialmente en los fondos, del proyecto en curso	Balancear los compromisos sólidos con la flexibilidad, concediendo un tiempo prudencial para desarrollar capacidades
2. Desarrollar alianzas y vínculos locales	¿Se están eligiendo los socios correctos? ¿Qué aportan los socios?	Diversidad: Se pueden requerir algunos otros insumos Metas claras y comunes	Alinear las necesidades y objetivos de las diferentes partes interesadas Apoyo a socios locales
3. Promover la capacidad local humana y organizacional	¿Cuáles capacidades son necesarias? ¿Cuáles capacidades existen?	Incrementar si es posible la capacidad existente Crear ambientes que apoyen las diversas capacidades	Diseñar un monitoreo que supervise el desarrollo de capacidades Proveer incentivos y mantener al personal con experiencia
4. Movilizar recursos locales y externos	¿Cuáles insumos son necesarios para mantener los servicios? ¿Pueden sostenerse los beneficios sin insumos permanentes?	Proveer recursos localmente donde sea posible Llevar progresivamente recursos bajo controles locales externos	Dificultades para encontrar recursos locales disponibles y adecuados Otros donantes no se involucran con los objetivos originales

Componente	Preguntas clave	Principios guía	Desafíos
5. Escalonar las fases para diferentes actividades	¿Cuáles son los elementos clave para el proyecto? ¿Cuáles elementos dependen de otros?	Flexibilidad; la secuencia escalonada puede cambiar durante la implementación	Suficiente tiempo permitido en el proyecto para empezar a ver el impacto y los resultados deseados
6. Permitir que los roles y las relaciones evolucionen después de la transición	¿Qué clase de apoyo es requerido para continuar (consejos, tutorías, asistencia técnica, etc.)? ¿Cómo se financiarán los fondos para la continuidad?	Prevenir el desfase de los resultados esperados del proyecto al incluir extensiones o rediseño del proyecto	Disponibilidad de fondos para apoyo continuo Disponibilidad de personal que pueda dedicar suficiente tiempo y energía en el apoyo continuo

Tabla 33: Matriz de planificación de la transición

Planificación del cierre

Las planificaciones integrales de un proyecto deben incluir una planificación de cierre de proyecto que describa desde el inicio y la evolución hacia la finalización del mismo. Una planificación de cierre puede incluir varios escenarios o contingencias que conllevan riesgos y pueden también requerir recursos adicionales cuando no sea posible salir adelante e incluir las acciones específicas que deben ser tomadas para asegurar que el proceso de cierre del proyecto es tan eficiente y compatible como sea posible.

- **Evaluaciones:** Tipo, calendario y recursos para conducir evaluaciones.
- **Requisitos de informes:** La periodicidad y el formato en que deben ser entregados los reportes, incluyendo reportes financieros y narrativos.
- **Actividades de cierre:** Las actividades contractuales, financieras y administrativas que aseguran que todos los elementos del proyecto fueron conducidos.
- **Actividades de traspaso:** Si el proyecto será trasladado a otra ONG Internacional u organización local o entidad, se debe asegurar que haya suficiente tiempo y recursos a lo largo del proyecto para un eficiente traspaso.

Estos procedimientos deben ser planificados como parte del cronograma del proyecto o como parte del alcance de trabajo, incorporando los recursos y el calendario adecuado para completar dichas actividades.

Reflexiones acerca de la planificación del proyecto

Planificar, planificar y más planificación. Se tendrá que planificar para el plan, y luego replanificar de nuevo. ¡El Gerente de Proyecto, es una máquina de planificación! El éxito del proyecto gira en torno a su habilidad para planificar de forma participativa, completa y reiterativa.

Mucho del trabajo inicial fue realizado en las etapas de identificación y definición, así como puesta en marcha, estableciendo un fundamento para el proceso de planificación al desarrollar estimados y análisis de alto nivel. No se debe subestimar la importancia de estos procesos y procedimientos que se realizan en el ciclo de vida inicial del proyecto, pues pueden ser fundamentales para apurar el proceso de planificación y establecer una base sólida sobre la cual empezar.

Una palabra rápida sobre las puertas de decisión ¿Adivine cuál es? Planifíquelas. Hay que tener puertas de decisión planificadas para puntos específicos dentro del proyecto, para que los procesos vivos y documentos puedan ser revisados, actualizados y se tenga justificación del proyecto. Puede haber momentos en los que las puertas de decisión se formen sin ser planificadas y está bien. Sin embargo, si no fueron planificadas, es probable que no ocurran.

2.4 Implementación del proyecto

Contenidos a cubrir en este capítulo:

- ✓ Gestionar personas
- ✓ Gestionar el cronograma del proyecto
- ✓ Gestionar el presupuesto del proyecto
- ✓ Actividades MEAL durante la implementación
- ✓ Gestionar la cadena de suministros
- ✓ Gestionar los problemas
- ✓ Cambios en la gestión de proyectos

"Gestión es, sobre todo, una práctica en donde el arte, ciencia y oficio se encuentran"

-Henry Mintzberg

2.4.1 Introducción

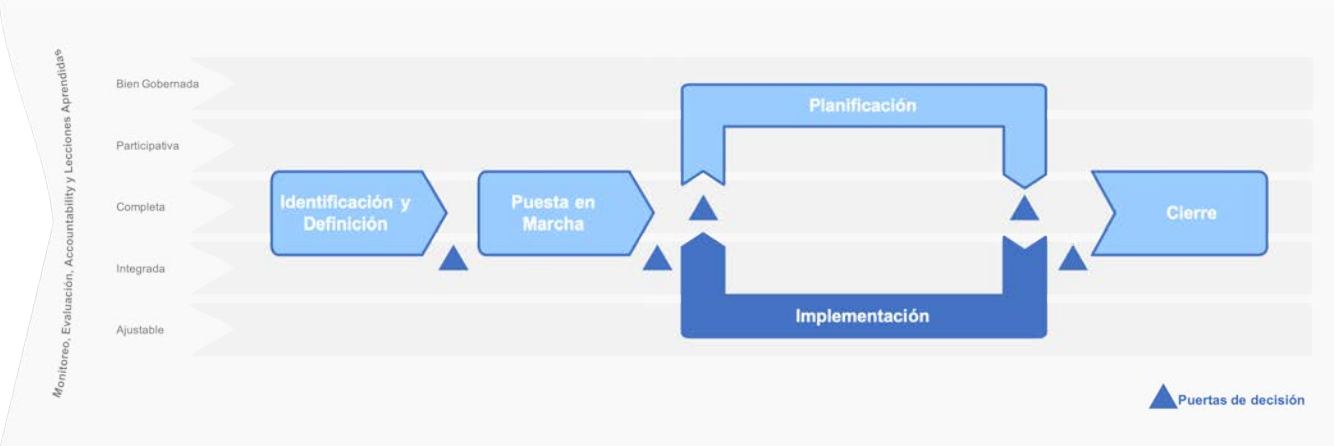


Figura 39: Modelo por Fases de Project DPro - Implementación

La fase de implementación de un proyecto usualmente es la más intensa, ya que requiere que el Gerente del Proyecto supervise todos los elementos de éste para asegurarse que se entregue a tiempo, con el presupuesto planeado, dentro del alcance y con la más alta calidad posible del producto o servicio. Este acto de habilidad, administrando el triángulo de gestión, los riesgos y los problemas puede ser increíblemente abrumador; es por eso que es tan importante que el Gerente de Proyecto tenga todos los procesos, herramientas y planes a su disposición, previo al inicio de la implementación.

Las partes interesadas y el manejo de personal serán fundamentales durante esta fase. En este punto, se deberá haber completado un exhaustivo análisis de las partes interesadas, así como un plan de comunicación y una estrategia de compromiso con estas. También deberá tener en marcha un plan de recursos humanos. Estos planes y estrategias brindarán una base sólida, en la fase de implementación, para la cual el gerente y equipo del proyecto pueden involucrar partes interesadas relevantes en momentos apropiados a lo largo del proyecto. Estos planes y estrategias también asegurarán que su proyecto incorpore el principio de participación.

2.4.2 Resultados clave

Registro de problemas: El registro de problemas es la herramienta utilizada para dar seguimiento a todos los asuntos del proyecto, alertar al Gerente del Proyecto sobre decisiones no resueltas, situaciones o problemas que puedan evitar que el proyecto sea entregado a tiempo, dentro del presupuesto, dentro del alcance y con alta calidad.

Informes de monitoreo: Una de las herramientas más útiles que el Gerente del Proyecto tendrá durante la fase de implementación es el informe de monitoreo. Estos informes brindan al Gerente del Proyecto información esencial, por ejemplo, si el proyecto cumple con el cronograma para lograr las metas propuestas al final de éste.

Evaluaciones: Si el proyecto es a largo plazo o particularmente complejo, se debe efectuar una evaluación en tiempo real para asegurar que se esté realizando el proyecto adecuado en la forma correcta, para lograr los objetivos y resultados al final del mismo. Las evaluaciones en tiempo real están enfocadas en aprendizajes, brindando una perspectiva acerca de lo que va bien y lo que necesita ser mejorado para las etapas restantes de la implementación.

Informes narrativos y financieros: Dependiendo de los requerimientos del donante, de la organización y/o el programa, informar será parte de la implementación del proyecto. Los informes narrativos normalmente dan una idea del progreso que el proyecto ha logrado, describen cualquier situación que haya ocurrido y comunican el progreso de acuerdo con las metas. Dependiendo del donante, puede haber componentes adicionales necesarios para el reporte narrativo, así que siempre es bueno revisar las políticas de cumplimiento de los donantes y financiadores.

Informes durante la implementación

Informar, a menudo se percibe como algo que se hace con propósitos de ser recíprocos con las partes interesadas y donantes y ciertamente, es así. Sin embargo, informar cualitativamente también es parte de la rendición de cuentas y la transparencia del proyecto.

Los informes deben incluir toda la información requerida, estar escritos claramente, enviados de acuerdo con las fechas límite ya establecidas e incluir cualquier documento de apoyo que sea relevante.

Los reportes financieros brindan información sobre el porcentaje de ejecución (gastos) del proyecto, así como pronósticos y proyecciones, también cualquier documentación de apoyo que pueda ser requerida. Los informes deben ser incluidos como parte del alcance del trabajo del proyecto y planificados adecuadamente en la fase de planificación.

Planificación por etapas: En la puesta en marcha, se desarrolló un mapa de etapas y en la planificación, un plan detallado para la fase inicial del proyecto. Conforme se avanza en la implementación del proyecto, se irán creando planificaciones por etapas conforme se vaya avanzando, detallando el trabajo a completar en cada etapa subsecuente después de que un proceso de puerta de decisión haya sido llevado a cabo, con respecto de la etapa anterior, el contexto, riesgos y problemas que hayan ocurrido.

Planificación de riesgos actualizada: Durante la planificación, el plan y registro de riesgos deben ser revisados y actualizados, posiblemente varias veces, dependiendo de la duración y complejidad del proceso.

2.4.3 Quiénes están involucrados en esta fase

Bien, ¡TODOS! En realidad, estarán involucrados desde el equipo del proyecto, la gobernanza, el Gerente del Programa y muchas otras partes interesadas durante esta fase. El Gerente del Proyecto estará administrando mucha gente, partes interesadas y comunicaciones, durante esta etapa.

Los planes para el compromiso de las partes interesadas y las estrategias de comunicación brindarán una guía de las personas a involucrar y la manera de hacerlo. El plan de implementación también debería delimitar quiénes estarán realizando las tareas, -- utilizando la RACI-- y quien será aprobador, consultado e informado.

La gobernanza y los Gerentes de Programa estarán involucrados en decisiones que estén más allá de las tolerancias del Gerente del Proyecto en esta fase. También pueden formar parte de los procesos de puertas de decisión y planificación por etapas, brindando una visión más amplia para ajustar el proyecto.

2.4.4 Qué significa esto en la práctica

Planificación gradual: El proceso reiterativo de agregar más detalle al plan de implementación conforme el proyecto avanza en esta etapa, se llama planificación gradual. Rara vez, si llega a suceder, la planificación del proyecto es 100% correcta desde el principio. Esto sugeriría un contexto de implementación perfecto, en el cual ninguno de nosotros opera. La planificación gradual es una gran herramienta utilizada para asegurar que el Plan de implementación se mantenga adaptable y relevante al contexto en el que opera el proyecto. La planificación por etapas es una de las herramientas que pueden emplearse para planificar gradualmente.

Puertas de decisión: Siendo una herramienta adaptable, las puertas de decisión brindan la oportunidad de que los miembros del equipo del proyecto y las partes interesadas revisen y justifiquen que el proyecto debe avanzar tal como está, o bien, si es necesario hacer cambios e inclusive, si el proyecto debe detenerse por completo. El implementar un proceso formal de puertas de decisión durante la fase de implementación, brinda la oportunidad a las partes interesadas de reflexionar y tomar decisiones que aseguren que el proyecto correcto se ejecuta en la forma correcta. Esto podría llevarse a cabo con reuniones regulares de revisión con miembros del equipo del proyecto, Gerente del Proyecto y partes interesadas, en las cuales la información del equipo MEAL, registro de riesgos, estados financieros y registro de problemas sea revisada y actualizada.

2.4.5 Insumos

El documento principal que se necesitará durante la fase de implementación es el plan de implementación. El propósito de este documento es guiar al equipo del proyecto durante la fase de implementación. Los planes subsecuentes, tales como los que se listan a continuación, también serán de utilidad durante esta fase:

- Plan de riesgos completo
- Planificación MEAL
- Plan de administración y recursos humanos
- Plan de compromiso de las partes interesadas y de comunicaciones
- Otro plan suplementario que pueda ser de utilidad

2.4.6 Procesos

Gestión de personas

Modelo de competencias Project DPro

Una gran herramienta para medir sus competencias en las diferentes áreas es el Modelo de Competencias PMD, puede encontrarse en el Anexo 1.

Las personas realizan proyectos. Los Gerentes de Proyecto trabajan en equipo y solo son capaces de llegar a sus metas con el compromiso, cooperación y contribuciones de las personas dentro del equipo del proyecto. Como resultado, gestionar personas puede convertirse en la tarea más importante y a la vez más difícil, del Gerente del Proyecto.

De manera habitual, cuando se piensa en Gerentes de Proyectos con talentos especiales para la gestión de personal, el enfoque está en la maestría del "arte" de gestión de personal. Estos Gerentes de Proyecto son efectivos para motivar miembros del equipo, transmitir la visión, empoderar al personal, reconocer logros, escuchar, guiar con el ejemplo, resolver conflictos y promover la confianza.

Todas estas “habilidades artísticas" están relacionadas a las competencias de liderazgo/interpersonal que posea el Gerente del Proyecto y son extremadamente importantes para el éxito del mismo. Por lo tanto, los Gerentes de Proyecto deben aspirar a mejorar su capacidad de dirigir, motivar, inspirar, meditar, comunicar y animar.

Sin embargo, esto no significa que no exista “ciencia” aplicada a la gestión de personal. Ser capaz de distinguir cuáles herramientas de gestión utilizar y el tiempo oportuno para hacerlo, identificar y manejar varianzas, así como desarrollar planes completos, son las habilidades técnicas que debe tener un Gerente de Proyecto para conseguir los objetivos y resultados de los proyectos. El éxito de un proyecto descansa en que el Gerente del Proyecto tenga un equilibrio entre arte y ciencia. En la introducción, se discutieron las competencias requeridas para Gerentes de Proyectos.

- **Desarrollando el equipo del proyecto -** ¿Cuáles habilidades son necesarias? ¿Qué se necesita para desarrollar las capacidades? ¿Existen requisitos de certificación? Desarrollar personal para el proyecto puede ser desafiante, especialmente si existe rotación alta, recursos humanos limitados o miembros del equipo que laboran para múltiples proyectos. Sin embargo, desarrollar el equipo del proyecto servirá para muchos propósitos y necesidades a considerar antes de que el proyecto entre de lleno al proceso de implementación. Por ejemplo: desarrollar el equipo del proyecto conseguirá:
  1. Asegurar que se poseen las habilidades y herramientas necesarias para implementar el proyecto de manera más efectiva.
  2. Incentivar a los miembros del equipo a permanecer en el proyecto o la organización, demostrando que se está invirtiendo en su desarrollo.
  3. En general, favorecer la capacidad individual e institucional.
- **Dirigir evaluaciones de desempeño -** El Gerente del Proyecto debe estar consciente de los procesos organizacionales propios para conducir evaluaciones de desempeño con los miembros del proyecto y así seguir esos procedimientos. Las evaluaciones de desempeño son aquellas evaluaciones documentadas, formales o informales, que se aplican al desempeño de los miembros del equipo del proyecto. Después de analizar la información, los Gerentes de Proyecto pueden identificar y resolver problemas, reducir conflictos y mejorar en general el trabajo en equipo.

- **Mantener las normas de comunicación con el equipo –** Como líder del equipo del proyecto, el Gerente del Proyecto debe asegurarse que el flujo de información y la comunicación sea estable y proactivo (por medio de reuniones, talleres, reportes, memos, circulares, blogs, etc.). Desarrollar una cultura de comunicación dentro del equipo del proyecto permite compartir información, trabajar activamente para reducir conflictos y problemas, así como interactuar de forma creativa para resolver acontecimientos, contribuyendo a crear un ambiente de proyecto más efectivo.

Gestión del cronograma del proyecto

Los Gerentes del Proyecto deben monitorear sus cronogramas, de acuerdo con lo que se detalló en el plan de implementación, realizándolo regularmente para asegurar que el cronograma siga en curso. Si el cronograma del proyecto empieza a variar, el equipo tendrá varias opciones para regresar el proyecto a su curso. Por ejemplo: las fechas límite pueden ser ajustadas o el alcance del proyecto puede ser reducido.

Sin embargo, si los cronogramas del proyecto son fijos y el alcance del mismo no puede cambiarse, puede que no sea posible hacer que el proyecto vuelva a su curso por medio de las técnicas comunes para la gestión del cronograma. Como una alternativa, en escenarios donde el alcance y cronograma no son flexibles, las dos técnicas a considerar son: ejecución rápida y compresión.

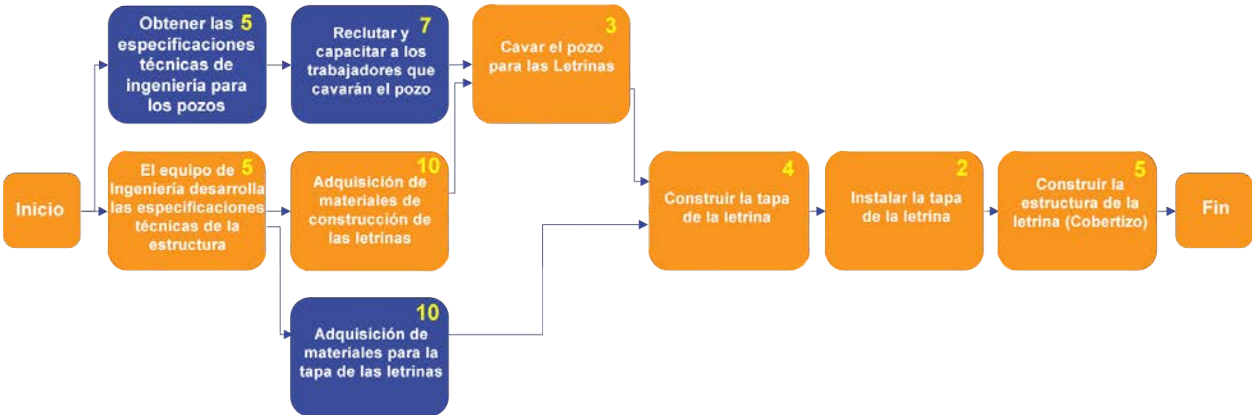


Figura 40: Diagrama de Red para el Componente de Letrinas del Río Delta

"Ejecución rápida" cuando el cronograma del proyecto involucra ejecutar actividades que normalmente serían terminadas en secuencia, y en su lugar se completan de forma paralela. Para aprovechar al máximo la ejecución rápida, los equipos del proyecto primero deben enfocarse en las tareas de la ruta crítica, ya que las actividades en la ruta crítica otorgan el máximo potencial para acelerar el cronograma general del proyecto.

Por ejemplo: En el diagrama de red para el proyecto de construcción de letrinas, originalmente se planificó que la construcción de la tapadera de las letrinas se llevará a cabo DESPUÉS de cavar el pozo. En el escenario de ejecución rápida (figura 41), el diagrama de red fue ajustado para que ahora la tapadera de la letrina se construya al mismo tiempo que la perforación de los pozos. Al completar las actividades de forma paralela, la ruta crítica del proyecto se reduce de los 29 días originales a 26 días, permitiendo así, que el proyecto recupere el tiempo perdido.

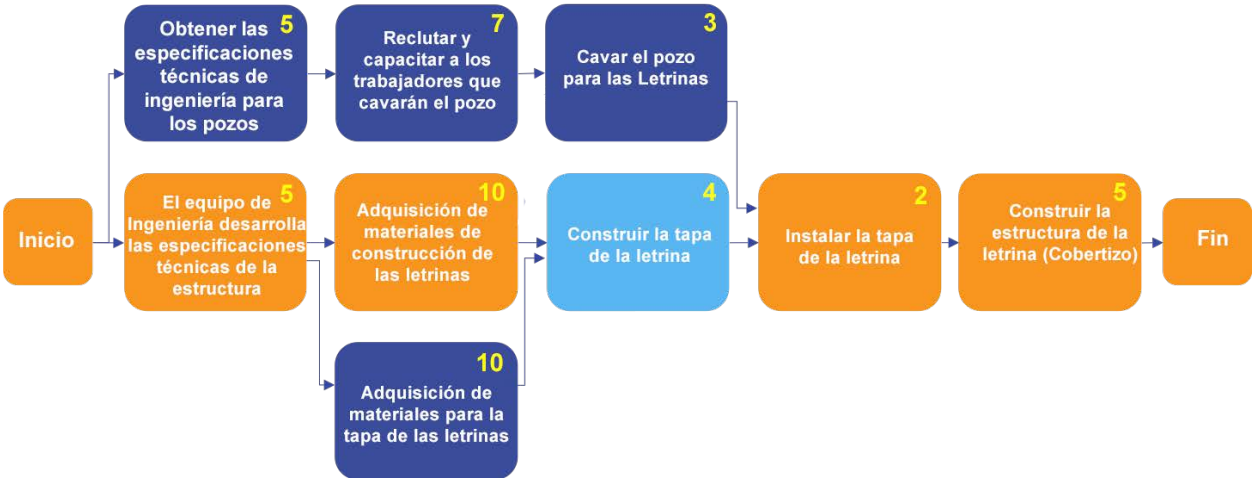


Figura 41: Ejecución Rápida del Cronograma del Proyecto de Letrinas

"Compresión" en el cronograma significa agregar recursos adicionales a la ruta crítica para acelerar el proceso, aunque no necesariamente obteniendo el máximo nivel de eficiencia. Por ejemplo: supongamos que el plan original para el proyecto de letrinas tenía una persona trabajando 14 días para cavar un pozo. Para hacer compresión a este calendario, una opción sería agregar una segunda persona a la actividad de cavar pozos, lo cual, probablemente aumentará la velocidad para completar la actividad de perforar pozos. Sin embargo, no se debe asumir que duplicar los recursos duplicará la productividad. A menudo, la productividad adicional que ofrece el segundo recurso es menor. La baja productividad de los recursos marginales puede ser el resultado de una variedad de razones. Por ejemplo: puede que no haya suficiente espacio en el pozo para que dos personas trabajen eficientemente o puede que el proyecto no tenga los materiales de excavación (palas, cubetas, picos, cuerda, etc.) necesarios para que dos excavadores trabajen.

En el caso del proyecto de las letrinas, agregar un segundo excavador al equipo reduce el tiempo invertido en la actividad de perforación de 3 días a 1 día. Por consiguiente, como resultado de hacer compresión al proyecto, la ruta crítica se reduce de 29 a 27 días.

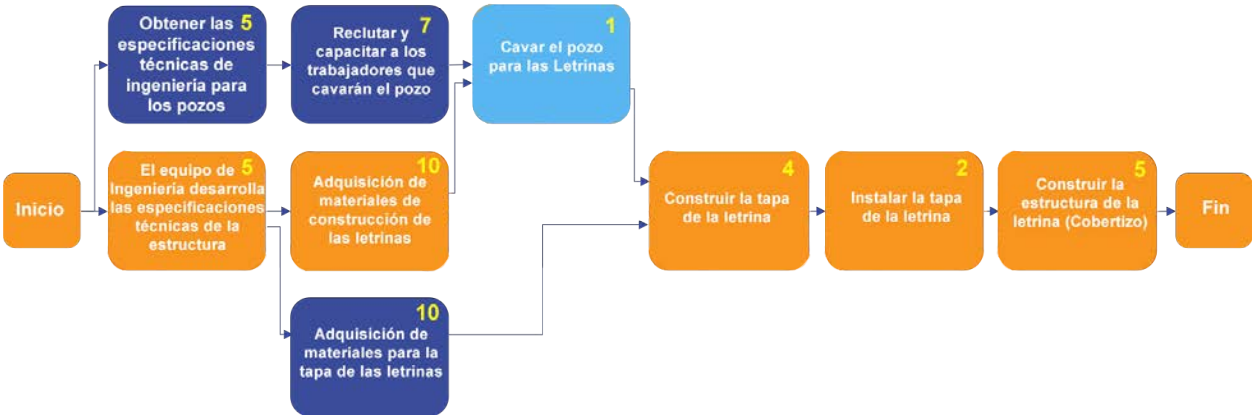


Figura 42: Compresión al Cronograma del Proyecto de Letrinas

Gestión del presupuesto

Las organizaciones del sector humanitario y de desarrollo usualmente dependen de donantes organizacionales o individuales para financiar programas – y ellos esperan que los fondos sean bien manejados. Las organizaciones humanitarias y de desarrollo también tienen una obligación con las comunidades y socios a quienes sirven y son responsables de asegurar que los recursos obtenidos a su nombre sean utilizados de manera óptima con el fin de maximizar el impacto.

Para llevar a cabo una prudente gestión financiera del proyecto, el Gerente del Proyecto necesitará desarrollar habilidades en estas tres áreas:

- Desarrollo de presupuestos
- Identificar estimaciones de costo
- Monitorear presupuestos y gastos

En algunos casos, puede que a un Gerente de Proyecto no se le otorgue control total sobre todos los procesos financieros. Para tener éxito, un Gerente de Proyecto necesitará colaborar y coordinar hombro con hombro con un Gerente Financiero (y equipos de cadena de suministros en muchos casos) además de un conjunto de personas, en todas las etapas del proceso de gestión financiera. Inclusive, si existen elementos de la gestión financiera en los que el Gerente de Proyecto carece de autoridad total y control sobre los procesos, sigue siendo el responsable del proyecto. Estas seis áreas de coordinación y colaboración en finanzas son especialmente importantes:

1. Recopilar información de los gastos del proyecto
2. Recolectar e interpretar información y variaciones presupuestales
3. Gestionar pagos
4. Autorizar desembolsos
5. Gestionar el flujo de efectivo, gastos, pronósticos y desembolsos
6. Supervisar procedimientos de compra

Como se discutió previamente, la atribución del Gerente de Proyecto es asumir la responsabilidad de asegurar el éxito general del proyecto. Dentro de los elementos financieros de un proyecto, el Gerente debe asegurarse que los roles y las responsabilidades de los individuos involucrados dentro de los procesos financieros sean claros y que éstos estén comprometidos con su labor.

Cuando se monitorea el desempeño financiero del proyecto, usualmente la primera pregunta es: "¿El proyecto está por encima o debajo del presupuesto?" Para responder esta pregunta, la mayoría de los equipos de proyectos extraen los datos presupuestarios más recientes y comparan los costos planificados acumulados con los costos acumulados actuales para el proyecto hasta determinada fecha. Desafortunadamente, este cálculo a menudo es limitado en su utilidad. Aunque puede ofrecer un vistazo de si un proyecto ha gastado más o menos dinero de lo que se tenía estimado para un período de tiempo determinado, no brinda datos que expliquen por qué existe una variación.

Por ejemplo, en los datos brindados en la Tabla 34, el análisis inicial de los datos del mes tres de este proyecto indicaría que el proyecto excede el presupuesto, porque el costo acumulado planificado al final del mes tres (1100) es menor al costo acumulado actual (1300).

Tarea	Costo planificado	Mes uno	Mes dos	Mes tres	Mes cuatro	Mes cinco	Mes seis
A	100	100					
B	200		200				
C	100		100				
D	400			400			
E	100			100			
F	200			200			
G	200				200		
H	100				100		
I	300					300	
J	100						100
Costo total planificado por mes		100	300	700	300	300	100
Costo acumulado planificado		100	400	1,100	1,400	1,700	1,800
Costo real por mes		150	350	800			
Costo acumulado real		150	500	1,300			

Tabla 34: Presupuesto ilustrativo de un proyecto de 6 meses (incluyendo costos reales al mes 3)

Desafortunadamente, este cálculo rápido no da el panorama completo del estado financiero del proyecto, ya que muestra que el proyecto ha gastado 200 (11%) más de lo presupuestado para los primeros tres meses del proyecto. Aunque es tentador asumir que la variación en el costo al final del mes tres significa que el proyecto en general "excede el presupuesto"; hay que ser cuidadosos de no sacar ¡conclusiones precipitadas! El aumento en los costos esperados se puede atribuir a una o dos razones:

- **Escenario A:** El proyecto podría ser más costoso de lo que se estimó originalmente. En este caso, las actividades están a tiempo, pero costaron más de lo previsto en el presupuesto. Análisis: Definitivamente el escenario A es problemático. En este caso, es necesario aplicar acciones correctivas para asegurar que no haya déficit en el presupuesto total del proyecto.
- **Escenario B:** Puede ser que el proyecto gaste más de lo esperado, porque está adelantado en el cronograma. Como resultado, se gasta más de lo previsto en los primeros tres meses del proyecto. Análisis: El escenario B no es necesariamente problemático. En realidad, en este escenario el proyecto está gastando más dinero por mes de lo que se había planificado

originalmente; sin embargo, también está ejecutando más trabajo de lo que había planificado. En este escenario, es necesario obtener más información, para decidir si el proyecto está gastando más dinero de lo previsto para la cantidad de trabajo finalizada.

Nota – En ambos escenarios, el proyecto debe asegurar que haya suficiente efectivo a mano (flujo de caja) para continuar las operaciones porque se está gastando más dinero por mes del previsto originalmente.

El escenario B ofrece un reto interesante para un equipo de proyecto. Este escenario destaca un mensaje importante: no es suficiente solo enfocarse en que en un presupuesto se ha gastado más o menos dinero de lo estimado en determinado período de tiempo. En su lugar, monitorear el desempeño financiero debe observar dos indicadores que, aunque separados, están relacionados: monitoreo de flujo de caja y monitoreo de costos por medio de análisis de valor ganado.

Para un mejor monitoreo de costos del proyecto, es preferible monitorear el costo del trabajo terminado durante un período de tiempo. **El análisis del valor ganado es una herramienta que compara el costo real y planificado para cada tarea desempeñada y TAMBIÉN compara la tasa de progreso para cada tarea que haya sido programada en el plan del proyecto.** Esto quiere decir que, para conducir un análisis de valor ganado, el Gerente de Proyecto necesitará un paquete de datos más completo que combine elementos, tanto del presupuesto del proyecto como del cronograma en el plan de implementación.

La Tabla 35 ofrece un panorama actualizado del proyecto de seis meses presentado previamente, pero ahora incluye dos nuevas columnas que brindan el costo real de cada tarea y el porcentaje de trabajo completo para cada una.

Tarea	Costo planifi-cado	Costo real	% Realizado	Mes uno	Mes dos	Mes tres	Mes cuatro	Mes cinco	Mes seis
A	100	150	100%	150/100					
B	200	200	100%		200/200				
C	100	100	100%		100/100				
D	400	400	100%			400/400			
E	100		0%			0/100			
F	200	100	50%			100/200			
G	200	200	100%			200/0	200		
H	100	50	50%		50/0		100		
I	300	100	50%			100/0		300	
J	100		0%						100
Costo total planificado por mes				100	300	700	300	300	100
Costo acumulado planificado				100	400	1,100	1,400	1,700	1,800
Costo total actual por mes				150	350	800			
Costo acumulado actual				150	500	1,300			

Tabla 35: Presupueso ilustrativo de proyecto de 6 meses (incluyendo análisis de valor obtenido)

Cuando se analiza la información en la Tabla 35, se pueden sacar dos conclusiones importantes de los datos:

- Después de tres meses, el proyecto ha ejecutado ocho tareas ya sea completa o parcialmente. Al comparar los costos planificados para cada una de estas tareas con el costo real de desempeño de éstas, se puede demostrar que el proyecto está EXACTAMENTE en presupuesto cuando se compara con el trabajo desempeñado (El proyecto gasta 1300 para obtener 1300 de valor del trabajo hecho).

- El plan del proyecto requiere 1100 de valor laboral para completarse en tres meses. En su lugar, se completaron 1300. Esto significa que el proyecto está adelantado del cronograma en un 18%.

Entonces ¿Cuáles conclusiones pueden derivarse de este análisis?

- Si el proyecto continúa con la tasa de trabajo actual, se terminará antes;
- Si la tendencia del proyecto continúa sin cambios, el proyecto se terminará dentro del presupuesto.

Es importante notar que las conclusiones del análisis de valor ganado difieren de las conclusiones de la variación acumulativa de costos en la sección anterior. Esto es, porque el análisis de valor ganado está brindando datos más nutridos que integran el alcance, presupuesto y datos del calendario, al nivel de actividad del proyecto.

Como resultado, el análisis de valor ganado ayuda a resaltar que no todos los escenarios donde los costos acumulados exceden al presupuesto del proyecto son "malos". Por otro lado, no todos los escenarios en donde los costos acumulados del proyecto están bajo el presupuesto son "buenos". El Gerente de Proyecto debería explorar más allá para entender claramente la situación del presupuesto en comparación con la finalización programada de los entregables del proyecto.

La Tabla 36 brinda un panorama de las combinaciones de resultados que pueden darse cuando se ejecuta un análisis de valor ganado e identifica las implicaciones de los diferentes escenarios. Hay que tomar en cuenta que las celdas en la tabla ofrecen algunas combinaciones de presupuesto/cronograma que son "buenas", otras que son "malas" y algunas que requieren más datos para comprender el estado del proyecto.

	Retrasado según cronograma	A tiempo	Adelantado según cronograma
Debajo de presupuesto	Necesita más datos	Bien	Bien
En el presupuesto	Mal	Bien	Bien
Excede el presupuesto	Mal	Mal	Necesita más datos.

Tabla 36: Resultados de combinaciones para análisis de valor ganado

Mientras las clasificaciones de estado del proyecto en la Tabla 36 son útiles, constituyen un punto de partida para análisis futuro: "¿Por qué presenta este estado el análisis de valor ganado actual? ¿El estado actual es resultado de decisiones que el proyecto ha tomado sin tomar en cuenta la gestión de la calidad, gestión de riesgos, gestión de las partes interesadas o sobre cualquier otro tema que tenga influencia en el presupuesto y el calendario?"

Conforme se concluye este análisis de monitoreo financiero, hay una observación final que es importante resaltar: Si bien es cierto que el análisis de valor ganado puede ofrecer datos útiles que ayudan a monitorear los estados financieros del proyecto, también requiere un sistema preciso de rendición de cuentas que integre costos basados en actividades y datos del cronograma. Juntos, estos datos pueden ser usados para calcular indicadores del valor ganado dentro del costo general del proyecto y desempeño del cronograma. El sistema de rendición de cuentas deberá estar basado sobre una estructura práctica de actividades de desglose de trabajo y deberá incluir una información de costos oportuna. Cualquier retraso en los informes de costos genera un retraso en la capacidad de evaluar los sistemas de las

organizaciones de desarrollo, haciendo difícil el hecho de adoptar esta herramienta de gestión dentro del contexto de proyectos de desarrollo.

Gestión de riesgos

Durante la fase de implementación, continuamente se estarán monitoreando los riesgos para identificar cualquier cambio en su estado, o si se vuelven un problema. Es mejor revisar los riesgos regularmente a lo largo de esta fase para identificar acciones, destacando la probabilidad de riesgo e impacto, retirar riesgos pasados e identificar nuevos.

El registro de riesgos fue desarrollado en la fase de puesta en marcha y debería ser actualizado y revisado durante la fase de planificación. Durante la implementación del proyecto, el registro de riesgos debe ser revisado y actualizado sobre los puntos acordados a lo largo del proyecto. Las estrategias de la lista de riesgos y gestión de la respuesta para riesgos asociados probablemente cambiarán conforme el proyecto vaya madurando y se desarrollen nuevos riesgos o aquellos que se anticiparon desaparezcan. Las revisiones regulares programadas a los riesgos del proyecto pueden ser usadas para asegurar que el tema de riesgos está en la agenda de todas las reuniones de gestión. Si surgieran riesgos imprevistos o el impacto de uno de ellos fuese mayor a lo esperado, la respuesta planificada o la asignación de riesgos puede no ser la adecuada. En este punto, el equipo del proyecto debe desarrollar una planificación adicional de respuesta para controlar el riesgo.

Gestión de problemas

Dentro del mundo del boxeo, el refrán dice “Todos tienen un plan… hasta que los golpean.” La misma dinámica se aplica en gestión de proyectos. Tal como un boxeador en el ring, la vida de un proyecto es riesgosa, complicada y a veces, un verdadero desorden. Aún con una planificación completa y detallada, habrá “golpes” (problemas) que amenacen al proyecto durante su implementación. Como buen boxeador, el Gerente de Proyecto debe aprender a lidiar con los problemas, navegar por la complejidad y adaptar el plan para reflejar la realidad.

Un problema es una decisión no resuelta, situación o inconveniente que impactará significativamente al proyecto y que el equipo del proyecto no puede resolver inmediatamente. Gestionar problemas consiste en tener un proceso para identificar esos inconvenientes y gestionarlos hasta que se resuelvan. Resolver problemas puede sobrepasar la autoridad del Gerente de Proyecto y del equipo. Sin embargo, aún si un problema debe ser ascendido al siguiente nivel o delegado a otra persona para resolverlo, todavía debe ser supervisado por el Gerente de Proyecto. El Gerente de Proyecto debe estar listo para aplicar recursos orientados a resolver los problemas durante la fase de implementación.

La gestión de problemas debería realizarse de forma colaborativa, incluyendo a los miembros del equipo, especialmente aquellos en el campo, haciendo el trabajo. Si bien es cierto que el Gerente de Proyecto no es directamente responsable de actuar frente a cada problema, deberá estar bien informado sobre los inconvenientes y ascenderlos a la gobernanza si es que sobrepasan los niveles de tolerancia. Para que el esfuerzo del equipo al gestionar los problemas sea colaborativo, se requiere:

- Identificar los problemas;
- Contribuir a la resolución de los problemas (Nota: la experiencia ha mostrado que las personas más cercanas al trabajo usualmente saben cómo resolver mejor los problemas. Sin embargo, es tarea del Gerente de Proyecto establecer un ambiente en el cual cada miembro del equipo esté en posición de resolver tantos problemas como sea posible conforme a su nivel y comprender sus

tolerancias para tomar decisiones y responder a los riesgos. Las estructuras claras de gobernanza y tolerancias son clave para la gestión eficiente de los problemas);

- Ascender los problemas importantes (aquellos que están por encima de sus tolerancias) al Gerente de Proyecto lo más pronto posible.

A pesar de todo, si bien es cierto que la gestión de problemas es una labor colaborativa, el Gerente de Proyecto a la larga, es aprobador en la gestión de problemas (Recordar que, según el diagrama RACI solo debe haber un individuo aprobador para una tarea/actividad dada).

Al contar con un proceso de gestión de problemas bien documentado es crucial comunicarlo y reforzarlo a todo el equipo. Si los problemas no se resuelven, las consecuencias negativas pueden incluir las siguientes:

- Incapacidad para cumplir plazos, costos y planificación,
- Calidad del proyecto pobre o inaceptable,
- Mala reputación entre comunidades, donantes y otros, y
- Disputas posteriores a la implementación.

El Gerente de Proyecto necesita manejar todos los procesos de gestión de problemas y puede lograr esto con lo siguiente:

1. **Identificación y seguimiento de problemas –** Identificar dudas, decisiones y otros problemas pendientes antes de que afecten negativamente al proyecto. Como tal, el proceso de identificación y seguimiento de problemas está relacionado directamente con el tema de gestión de riesgos y monitoreo del proyecto.
2. **Análisis de problemas –** Comprender suficientemente el problema para considerar consecuencias futuras en los planes de acción diseñados para su resolución.
3. **Comunicación de los problemas –** Comunicar los problemas al nivel organizacional adecuado para su resolución. Además, es importante el tiempo y la forma en que se resolvieron.
4. **Control de problemas –** El Gerente de Proyecto es responsable de establecer un ambiente en el cual el equipo del proyecto y los socios de implementación puedan llevar a cabo acciones para asegurar que los problemas se resuelvan de manera efectiva y en tiempo.

El proceso de control de problemas está muy relacionado con monitoreo, evaluación, accountability y lecciones aprendidas del proyecto, y debería incluir el establecimiento y seguimiento de un plan para resolver dichos problemas. Los problemas también están directamente vinculados con el control de cambios del proyecto. Los cambios a menudo ocurren como resultado de los problemas, así que estos procesos de gestión van de la mano.

La herramienta más importante para el control es el registro de problemas, el cual resume los problemas, describe su estado actual e identifica a la persona responsable de abordar el problema. El registro de problemas puede tomar una variedad de formas técnicas, desde un papel hasta una base de datos integral. Existe un formato de ejemplo en la tabla de registro de problemas abajo:

Referencia de problema	Informado por	Descripción	Fecha de informe	Asignado a	Fecha de asignación	Estado	Resolución
Retraso en actividad: Construcción de letrinas	Supervisor del territorio	La lluvia ha retrasado la perforación de los pozos para las letrinas.	21 de marzo	Supervisor del territorio	23 de marzo	**23 de marzo:** la excavación de los fosos para las letrinas ha sido retrasada por la lluvia la cual inició el 21 de marzo, las actividades han sido suspendidas hasta que la lluvia se detenga. **24 de marzo:** La lluvia aún retrasa las actividades. **25 de marzo:** La lluvia se ha detenido, pero el terreno está muy húmedo como para reiniciar las excavaciones. **26 de marzo:** El terreno aún está muy húmedo para reiniciar las excavaciones, se revisará de nuevo después del fin de semana. **29 de marzo:** El terreno está suficientemente seco para reanudar las excavaciones.	La cantidad de días de retraso supera los niveles de tolerancia del supervisor del territorio (5 días) así que el problema fue ascendido al Gerente de Proyecto. El Gerente de Proyecto está reclutando trabajadores adicionales para hacer compresión al cronograma.

Tabla 37: Registro de problemas

Recuerde que la gestión de problemas requiere que el equipo entero esté al tanto de los procesos puestos en marcha y que comprenda sus niveles de tolerancias para tomar decisiones con respecto a los problemas. También es fundamental que el equipo del proyecto comunique los problemas al Gerente de Proyecto en todos los casos.

Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas (MEAL)

Durante la implementación, una buena cantidad de monitoreo, evaluación, accountability y lecciones aprendidas serán llevadas a cabo. La frecuencia de evaluación dependerá de la duración del proyecto, requerimientos de los donantes y complejidad del mismo. Las actividades MEAL durante la implementación son vitales para mantener y gestionar el triángulo de gestión. El Gerente del Proyecto debe trabajar de cerca con el equipo MEAL (o punto focal) para entregar información relevante y a tiempo sobre el progreso del proyecto, así como incorporar mecanismos que darán a las partes interesadas la oportunidad de retroalimentar y asegurar que existen procesos intencionales de aprendizaje incluidos dentro del proyecto.

Monitoreo

El monitoreo debe llevarse a cabo a lo largo de toda la vida del proyecto, pero es especialmente importante durante la implementación, porque se utiliza para informar sobre la toma de decisiones, asegura que el proyecto esté en marcha de acuerdo con los objetivos trazados y apoya para identificar riesgos y problemas que no hayan sido contemplados por el Gerente de Proyecto y equipo.

Los indicadores del marco lógico serán utilizados para medir el progreso hacia el logro de los objetivos conforme el proyecto avanza en su implementación, asegurando que vayan siendo alcanzados de acuerdo con lo planificado.

Para esto, el Gerente de Proyecto y equipo MEAL pueden utilizar una **Tabla de Monitoreo del Desempeño de Indicadores (TMDI)** que incluya todos los indicadores del proyecto, la frecuencia con que se miden, los objetivos a alcanzar, así como los valores de línea de base y final.

Nivel indicador	Indicador y definición	Objetivo general	Valor de línea de base	Objetivo T1	Real T1	Objetivo T2	Real T2	Valor final
Objetivo: Acceso mejorado a letrinas de calidad para la Comunidad Río Delta	% de aumento en el uso de letrinas al final del proyecto en comparación con su uso antes del mismo. (desglosado por género)	60%	18% (6% femenino, 12% masculino)	30%	23%	50%	48%	
Resultado: Letrinas de calidad construidas.	# de letrinas construidas 50 metros a la redonda de las viviendas, al final de la fase 2 del proyecto.	100	0	50	35	50	58	

Tabla 38: Tabla de monitoreo del desempeño de indicadores

Como se demostró en la TMDI, los objetivos para cada indicador están divididos en períodos de tiempo. Esta tabla brinda al Gerente de Proyecto y equipo MEAL, una manera de identificar las variaciones entre lo planificado y lo actual y provee información valiosa a ser considerada con respecto al plan de implementación y así examinar si/por qué están ocurriendo estas variaciones.

Observando los dos ejemplos en la TMDI, de acuerdo con el plan, debería haber 100 letrinas construidas al final del segundo Trimestre (T), con 50 construidas en T1 y 50 en T2. Según los datos en las columnas Real, solo 35 se construyeron en T1 y 58 construidas en T2, totalizando 93; lo cual refleja una variación de 7 letrinas por debajo de lo planificado (100). El Gerente de Proyecto y equipo MEAL serán puestos en alerta después de T1 de que el objetivo no se ha cumplido y se investigarán las causas de la falla en su cumplimiento. Si se observa el registro de problemas (tabla 37), se puede leer que la lluvia fue la causa del retraso en el T1 del proyecto y que el Gerente del Proyecto agregó más recursos para tratar de ponerse al día con la cifra meta al final del T2.

El retraso en las actividades a nivel de resultados (menos letrinas construidas para el final del T1) causa una merma en el indicador al nivel de objetivos, el cual requiere que las letrinas se construyan para ser utilizadas por las personas y así demostrar un aumento en el uso de letrinas. Este ejemplo destaca la manera en que los problemas, MEAL y la gestión del cronograma están tan integralmente relacionados.

La TMDI es solo una de las muchas herramientas que tanto el equipo MEAL como el Gerente de Proyecto pueden usar para monitorear el proyecto. Independientemente de las herramientas utilizadas, éstas

deberían ser revisadas y actualizadas regularmente para que el Gerente de Proyecto y otras partes interesadas (p.ej. la gobernanza) tengan la capacidad de utilizar la información del monitoreo para informar sobre la toma de decisiones dentro del proyecto.

Evaluación

Durante la implementación, las evaluaciones en tiempo real pueden ser una herramienta muy valiosa para el Gerente del Proyecto, dando la oportunidad de realizar un análisis más profundo durante el proyecto. El propósito de una evaluación en tiempo real es brindar al Gerente, equipo y partes interesadas una evaluación general del proyecto, para mejoramiento y aprendizaje y así los ajustes puedan ser hechos en caso de ser necesario.

Si se lleva a cabo una evaluación en tiempo real, el cronograma y los recursos requeridos deben haber sido planificados durante la fase de planificación.

Accountability

Accountability[6] abarca cuatro componentes: transparencia, estandarización, capacidad de respuesta y participación. En esencia, la Rendición de Cuentas tiene como objetivo comprometerse, responder y equilibrar las necesidades de las partes interesadas en un proyecto.

Varios informes se realizarán durante la implementación, este es una muestra de cómo el proyecto puede apoyarse del componente de **transparencia** en la rendición de cuentas, brindando información a las partes interesadas y compartiendo el progreso del proyecto.

La estandarización está relacionada directamente con el cumplimiento, en tanto se pueda asegurar que el proyecto acata todas las reglas, regulaciones y estándares de mejores prácticas en MEAL.

Como parte de la **capacidad de respuesta,** los mecanismos deben ser planificados y diseñados en fases previas. Durante la implementación, estos mecanismos habrán sido lanzados y el equipo del proyecto debe recibir la retroalimentación a través de éstos. Debe haber un proceso para recibir la retroalimentación en la cual, la misma sea clasificada y provista al integrante correcto del equipo. Por ejemplo: si se está utilizando un buzón de comentarios en un centro de salud donde los pacientes puedan dar retroalimentación, esa retroalimentación debe reunirse periódicamente (dos veces por semana, semanalmente) documentarse, clasificarse y remitirse al integrante indicado para que actúe o responda.

La participación ha sido un tema a lo largo de Project DPro y este tema continúa en las actividades MEAL también, asegurando que las partes interesadas estén incluidas en el proceso cuando y donde corresponda, para promover la aceptación del proyecto, así como rendición de cuentas y transparencia. El reto está en comprender cuáles son las partes interesadas que deberían incluirse y en cuáles actividades, para promover una cultura de participación dentro del proyecto.

Lecciones aprendidas

Este proceso debe ser intencional y se debería llevar a cabo a lo largo del proyecto, particularmente durante la implementación. Durante la planificación, las lecciones aprendidas deben integrarse al plan MEAL, estableciendo puntos en el proyecto en donde el equipo y las partes interesadas relevantes se

[6] Reconocida también como **Rendición de Cuentas**, para efectos de la presente Guía.

detengan y reflexionen a cerca de la información recibida por medio del monitoreo, rendición de cuentas, problemas, etc.

Las lecciones aprendidas deben ser participativas, documentadas y compartidas con las partes interesadas. También es importante que las lecciones aprendidas se nutran con los niveles de portafolio y del programa.

Gestión de cambios

Mientras reflexionaba sobre la evolución, Charles Darwin observó que "no es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que mejor se adapta al cambio". De manera similar, los Gerentes de Proyectos deben tener en mente que los cambios frecuentes, son necesarios para el éxito de sus proyectos.

Estos cambios son normales, aceptables e incluso, a veces, deseables. Los planes del proyecto no están hechos para ser documentos estáticos y se debe tener cuidado para asegurar que no sean considerados así, o exageradamente difícil de cambiarlos. Los equipos de proyectos deben recordar que un plan de implementación es "un medio para un fin", ¡no es un fin en sí mismo! Más específicamente, el equipo necesita reconocer los obstáculos que surgen cuando los planes de los proyectos son tratados como documentos estáticos, incluyendo:

- Una falla para reconocer que los planes originales están defectuosos;
- Temor por dar a conocer a los donantes externos (e internos) que la planificación original ya no es viable;
- Negligencia para revisar los documentos originales y así desarrollar una planificación nueva y más apropiada; y
- Falta de claridad con respecto al procedimiento que debe seguirse para actualizar los documentos del proyecto.

Sin embargo, cuando se trata de gestionar solicitudes de cambios, el Gerente de Proyecto debe sopesar dos consideraciones: Por un lado, los documentos del proyecto no deben considerarse no modificables, a pesar de la naturaleza cambiante del proyecto. Por otro lado, se debe tener cuidado de no hacer cambios al proyecto sin los procedimientos y canales adecuados.

Para lograr este balance, los Gerentes de Proyectos deben establecer normas que les permitan incorporar cambios con flexibilidad cuando sea necesario; pero también deben asegurarse de que los cambios propuestos se gestionen a través de un procedimiento de control de cambios riguroso e íntegro que asegure que esas modificaciones sean:

a. Manejadas por medio de un proceso formal de gestión de cambios,
b. Analizadas para asegurar que las implicaciones de aquellos cambios sean meticulosamente reflexionadas,
c. Documentadas para ilustrar su impacto total sobre todos los elementos que integran el proyecto,
d. Comunicadas a partes interesadas clave del proyecto.

Una vez que está claro el nivel de autoridad necesario, lo cual debe ser por medio de acta de constitución del proyecto y así tomar las decisiones ante una solicitud de cambio, el siguiente paso es responder las siguientes preguntas:

- ¿Se puede permitir la solicitud de cambio bajo los acuerdos existentes?

- ¿Los impactos de la solicitud de cambio sobre el cronograma, los recursos, los costos y la calidad, han sido explorados y aprobados?
- ¿Se ha consultado a las partes interesadas del proyecto con respecto a los cambios propuestos?
- ¿El plan completo e integral de implementación del proyecto ha sido actualizado para documentar las implicaciones de los cambios propuestos?
- ¿Están disponibles los recursos (tiempo, materiales, dinero, recursos humanos) para implementar el cambio propuesto?

Un mapa de solicitud de cambio como el que se presenta en la figura 43, puede brindar un recurso útil para identificar y controlar el procedimiento, a fin de gestionar cambios al plan de implementación del proyecto, lo cual es parte del principio de gestión de proyectos ajustable. Un mapa de solicitud de cambios es un proceso que tanto el Gerente de Proyecto, el equipo y las partes interesadas pueden utilizar para asegurar que los cambios sean documentados y su impacto en el proyecto (Ejemplo: triángulo de gestión) sea evaluados.

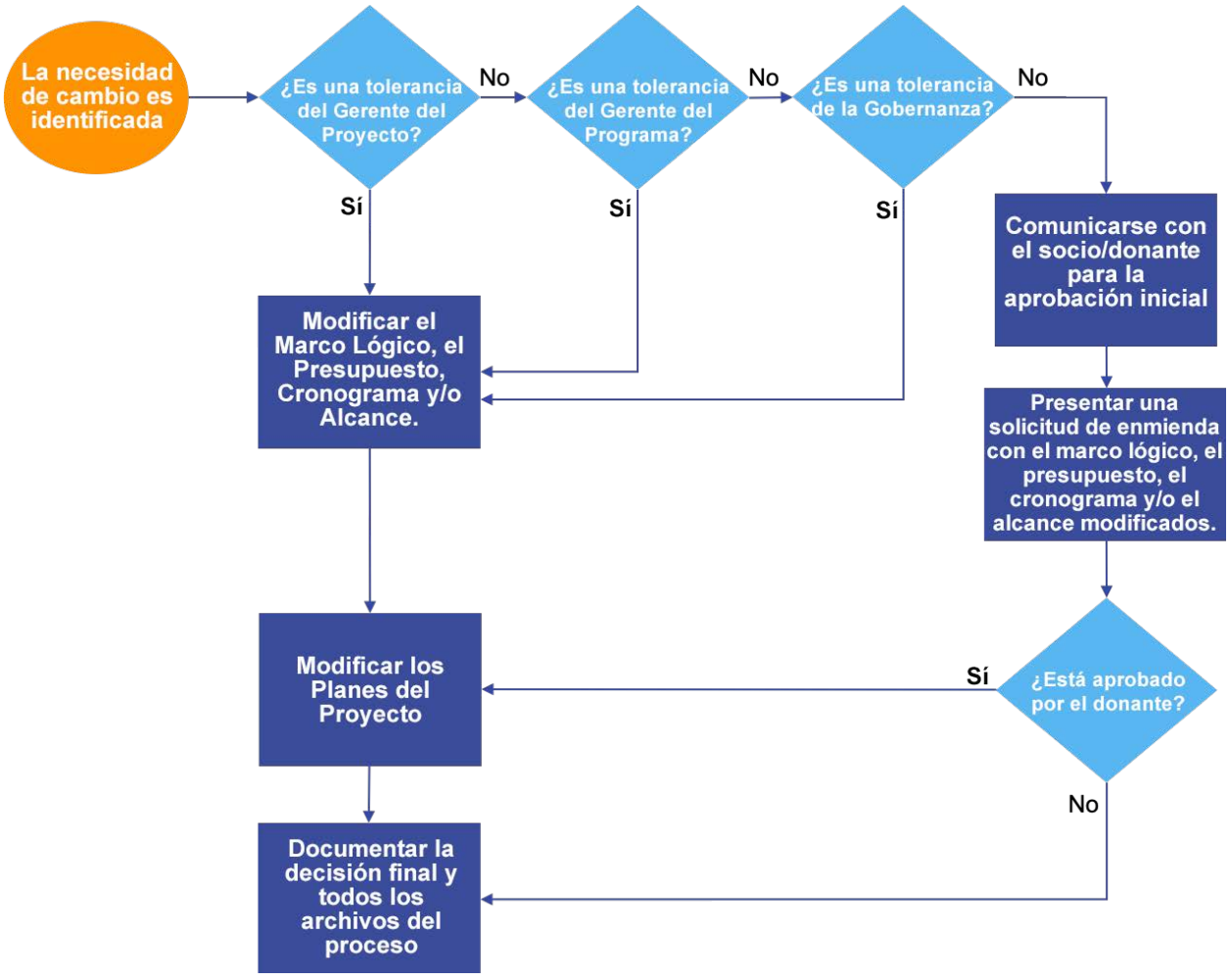


Figura 43: Mapa Ilustrativo de Proceso para una Solicitud de Cambio al Proyecto

Sin embargo, mientras un mapa de proceso como el de la figura 43 es útil, es extremadamente importante hacer constar que el mapa de proceso para solicitud de modificaciones variará sustancialmente dependiendo de la estructura de gobernanza, relaciones con donantes, requisitos contractuales, socios de implementación y más. Así que es importante adaptar el diagrama de proceso a la realidad del contexto operativo del proyecto.

Independientemente del mapa específico de proceso para solicitud de cambios, es de especial importancia que los cambios sean gestionados de manera integrada. Es decir, asegurarse que cualquier revisión al plan del proyecto identifique claramente, las implicaciones que la modificación pueda tener en otras secciones del plan de gestión del proyecto. Personas familiarizadas con cada una de las áreas del plan del proyecto (alcances, costos, cronograma, riesgos, adquisiciones, calidad, etc.) deberán evaluar el impacto de los cambios propuestos en el plan **completo** del proyecto. Cuando se haya acordado de que el cambio propuesto será beneficioso y que las implicaciones son aceptables, la solicitud de cambio puede ser aprobado. Una vez aprobado el cambio, el plan del proyecto revisado debe ser comunicado al equipo completo, para que ahora todos trabajen en el plan actualizado.

Comprobación de la realidad: ¿Suena familiar este escenario?

Un proyecto de tres años ha entrado en el segundo año de su fase de implementación. En general, el proyecto va BIEN. La lógica de la intervención del proyecto todavía es válida y los entregables aún son viables. Existe, sin embargo, un problema significativo con la planificación del proyecto. La realidad de campo del segundo año de implementación tiene muy poco en común con lo estimado cuando se desarrollaron los planes del proyecto, 20 meses antes. Está muy claro que los presupuestos estimados fueron significativamente subestimados, mientras otras líneas de artículos ya no son necesarias debido a cambios en los roles de los socios de implementación.

Si bien es cierto que estos cambios pueden ser atendidos mediante una combinación de gestión de problemas y solicitud de cambios, algunos proyectos los han resuelto mediante una estrategia de planificación reiterativa de proyectos.

Gestión de la cadena de suministros

Es importante tener clara la responsabilidad última de la gestión de las finanzas del proyecto, la cadena de suministros y recursos humanos descansa en el Gerente de Proyecto. Esto es cierto, aunque el Gerente de Proyecto puede no tener una línea directa de responsabilidad en cuanto a la gestión de los miembros del equipo de la cadena de suministros. Es trabajo del Gerente de Proyecto asegurarse que las finanzas del proyecto sean bien manejadas; que los bienes, servicios y materiales sean gestionados de manera efectiva y eficiente y que el personal del proyecto tenga las habilidades necesarias para alcanzar el éxito.

Gestión de las adquisiciones

Las adquisiciones incluyen el proceso completo de obtención de bienes y servicios, desde la preparación y procesamiento de una requisición, hasta la recepción y aprobación de la factura para pago. El Gerente de Proyecto podrá ser responsable de las adquisiciones de los servicios y productos necesarios para el desarrollo e implementación del proyecto, o puede dirigir estas actividades a través de un líder del equipo de contrataciones o adquisiciones. Independientemente del rol exacto y responsabilidad del Gerente del

Proyecto, estas actividades de adquisiciones pueden tener un impacto significativo en el presupuesto y cronograma que debería ser tomado en cuenta e incluido en el plan de implementación. Las funciones de la cadena de suministros deberían ser incluidas dentro del plan de implementación, pero deberán ser monitoreadas y posiblemente ajustadas durante la fase de implementación.

Ejemplos de provisiones típicas asociadas con un proyecto incluyen:

- **Materiales:** Estos pueden variar desde productos comunes como muebles y computadoras personales, hasta productos altamente especializados del proyecto como equipo médico, maquinaria para perforación de pozos, o materiales de construcción de carreteras.
- **Consultores:** Frecuentemente, mientras los recursos al alcance están disponibles para desempeñar una cantidad significativa del trabajo del proyecto, se requieren recursos adicionales para completar el proyecto a tiempo o para brindar alguna habilidad necesaria. Una estrategia consiste en obtener recursos externos, usualmente consultores, para incrementar el personal del proyecto.
- **Proveedores:** En este caso, el proveedor asume la responsabilidad de desempeñar todos los aspectos de un servicio elegido, usualmente bajo estándares específicos y a un costo acordado. En esta clase de escenario, el proyecto compra el servicio específico. Algunos ejemplos pueden incluir servicios de demolición, servicios de transporte, servicios de seguridad y servicios de construcción.

Existen tres pasos dentro de la gestión de adquisiciones:

- Actualización y revisión del plan de adquisiciones
- Identificación de proveedores
- Selección, negociación y atribución.

Una buena cantidad de documentos de adquisiciones pueden ser usados para solicitar información de proveedores potenciales de servicios y material. Algunos ejemplos incluyen:

- **Solicitud de estimados:** Un estimado independiente para el tiempo y costo que lleva brindar el servicio o los materiales, es provisto generalmente cuando los criterios de selección y evaluación del proveedor son relativamente simples y la decisión se tomará principalmente/exclusivamente por el precio.

  Mientras que el precio podrá ser una consideración de especial importancia cuando se evalúan los estimados, se debe ser cuidadoso al examinar que el costo propuesto sea realista y no un estimado demasiado optimista, que tome en cuenta la tecnología y las habilidades involucradas en el proyecto. Si existen variaciones significativas entre los estimados de costos y cronogramas para material y servicios en las estimaciones presentadas, la cotización de precio más bajo no siempre será la de más valor. Si la oferta más baja es significativamente menor que las otras, se debe tener mucho cuidado, ya que podría representar una diferencia en la calidad o algo más, aspecto que es importante que el equipo de trabajo lo sepa, antes de aceptar las cotizaciones.

- **Solicitud de propuestas:** Cuando el criterio de selección para proveedores potenciales es más complejo, los documentos de cotizaciones no necesariamente llevan toda la información requerida para tomar una decisión bien informada. Esta clase de adquisiciones puede reunir información adicional por medio de una invitación a licitar, o un procedimiento de Solicitud de Propuesta. La Solicitud de Propuesta debe contener una completa y concisa declaración de trabajo que describa claramente los productos deseados, sus requisitos funcionales,

características operativas y de desempeño y las interfaces necesarias con otros sistemas y procesos de la organización.

El proceso de adquisiciones debe ser diseñado para facilitar a la organización la obtención y evaluación de las propuestas/cotizaciones por parte de una variedad de diferentes proveedores, usando varios criterios que puedan ser relevantes para la decisión. Durante este proceso, es necesario tener en mente que el equipo del proyecto deberá cumplir de conformidad con los procesos del donante que se relacionen a las adquisiciones, así como con los controles internos.

Los criterios de selección pueden estar limitados a la cotización de precios y calendario, si el material o servicio está listo y disponible y su configuración es relativamente simple. Sin embargo, generalmente la selección de proveedores estará basada en una combinación de consideraciones técnicas y financieras.

Cualquiera que sea el criterio de selección empleado, el grupo de toma de decisiones debe tener claro cuál criterio se utiliza para decidir, así como su carga relativa. Comprender esto fundamentará la elección definitiva para facilitar la evaluación de propuestas.

Gestión de logística

Ya que varios proyectos dependen de la entrega de material a tiempo, el apoyo adecuado de la logística es una necesidad importante. Logística significa tener el objeto correcto, en el lugar correcto, en el momento correcto. En su sentido más básico, logística involucra el transporte de bienes, pero es más que esto. En un sentido más amplio, la logística incluye todas las actividades necesarias para entregar artículos con precisión, eficiencia y dentro del tiempo convenido, en el lugar y a la persona indicada para recibirlos. Esta definición más amplia de logística efectiva incluye:

- Gestión de inventario y almacenamiento
- Transporte de material

Dependiendo del proyecto, el inventario puede representar una buena parte del costo del valor total del proyecto. Este valor está formado por el costo del inventario mismo, más el costo del transporte de los bienes, costo del manejo (mano de obra, empaque, etc.), y almacenamiento de los productos. El equipo del proyecto debe establecer una gestión de inventario que asegure que hay existencias disponibles para satisfacer las necesidades del proyecto cuando sean requeridas.

Para lograr esto, el Gerente de Proyecto debe coordinar con los miembros del equipo directamente responsables por la gestión del inventario, conectando constantemente los requerimientos del inventario con las necesidades cambiantes y prioridades del proyecto. Como parte de este reto, el proyecto debe establecer un balance entre suministros y demanda, definiendo un mínimo de reserva de existencias para cubrir los tiempos de entrega.

Conforme el equipo del proyecto establece este balance, el Gerente de Proyecto debe asegurarse que se apliquen las políticas apropiadas para establecer los estándares y controles para gestionar todos los elementos del control de inventario y almacenamiento.

El objetivo de transportar es mover físicamente los suministros de manera confiable y segura, en tiempo, con costos efectivos y eficientemente a su destino.

Una estrategia de transporte no solo depende de las necesidades del proyecto; también puede variar de situación a situación.

Gestión de activos

Los equipos y suministros del proyecto son propiedad de éste. Esto significa que esos activos se devuelven después del cierre del proyecto o se ponen a disposición de otro proyecto. El Gerente de Proyecto debe asegurarse que haya un proceso efectivo para el manejo de activos durante la fase de implementación, para que estos activos puedan ser devueltos o reubicados una vez que el proyecto haya terminado. La gestión de activos debería incluir:

Registro de activos: Los proyectos deben mantener registros completos y precisos de todas las adquisiciones de activos fijos. Todos los activos adquiridos para el proyecto (por compra, transferencia o donación) deben ser registrados.

Etiquetado de activos: Los activos del proyecto deben ser etiquetados para facilitar su supervisión y control. Cualquier tipo de etiqueta adecuada puede ser utilizada, mientras se aplique consistentemente y ayude al propósito de monitorear los activos.

Registro y monitoreo de activos: La información de los activos debe ser actualizada regularmente para dar cuentas de la información sobre su adquisición, ajuste, transferencia y desecho. Esto incluirá un conteo físico y las discrepancias deben ser investigadas, comprendidas y documentadas en el registro de problemas del proyecto.

Resguardo de activos: Se establecen los controles adecuados y se llevan a cabo para que los activos fijos se resguarden y mantengan apropiadamente. Estos controles variarán dependiendo del activo y los riesgos. Por ejemplo: una organización podría requerir que las computadoras portátiles se aseguren con un cable de seguridad y se coloquen en un casillero o gabinete cerrado cuando no estén en uso. Otro ejemplo podría ser, que se requiera que el equipo de oficina en préstamo a los miembros del personal siempre deba ser consignado en los registros de préstamos de equipo.

Plan de sostenibilidad del proyecto

A lo largo de la implementación del proyecto, particularmente durante los procesos de puertas de decisión, el plan de sostenibilidad de éste debe ser revisado y justificado. Habrá información adicional disponible durante la implementación que puede ser útil al momento de validar el plan de sostenibilidad. Por ejemplo: se puede recibir retroalimentación del equipo MEAL (como datos y retroalimentación de parte de los mecanismos de rendición de cuentas) o puede haber algo relevante a considerar en el registro de problemas. El Gerente de Proyecto debe asegurarse de que el plan de sostenibilidad aún es relevante y está basado en evidencia reunida a lo largo del proyecto.

Algunas cosas por considerar conforme continúen justificando la sostenibilidad del proyecto:

- ¿La forma en la que se planificó el período de transición del proyecto aún es válida y apropiada?
- ¿Si se entrega el proyecto, se está brindando apoyo y capacitación a la entidad que lo tomará?
- ¿Ha cambiado el contexto? ¿El plan de sostenibilidad todavía es viable?

Si se utiliza planificación por etapas, las puertas de decisión presentes al final de cada etapa son puntos fuertes para revisar constantemente la viabilidad y relevancia del plan de sostenibilidad. Si no se utiliza la planificación por etapas, el Gerente de Proyecto deberá establecer los puntos en la implementación del proyecto dentro de los cuales se revise el plan de sostenibilidad y se ajuste si fuera necesario.

Reflexiones sobre la implementación del proyecto – Dirigiendo el proyecto hacia el éxito

Una buena cantidad de tiempo, energía y recursos son invertidos en la implementación. Aquí también es la etapa en donde ocurren la mayoría de los problemas que pueden afectar directamente la capacidad de entregar el proyecto a tiempo, dentro del presupuesto, alcance y con calidad. La manera en que acontece la implementación es el resultado directo acerca de la forma en que se ha identificado, puesto en marcha y planificado el proyecto. Una gran cantidad de problemas pueden derivarse directamente de una pobre planificación, ya sea un alcance del trabajo que no está completo, o un plan que no incluyó las partes interesadas correctas; lo cual, por consiguiente, afecta las estimaciones, produciendo mucho estrés, reestructuración y justificación durante la implementación.

El Gerente de Proyecto es como el capitán de un barco, conduciendo a todos los miembros de la tripulación, así como las actividades, para asegurar que la carga llegue intacta a su destino. Si bien es cierto, habrá cosas que ocurran y salgan del control del Gerente del Proyecto, hay muchos escenarios que pueden evitarse si los procesos en las fases previas se hacen integralmente, de forma participativa y si son revisados a lo largo de la implementación, para garantizar que el proyecto aún se está llevando a cabo de forma correcta.

La gobernanza se vuelve realmente clave también en esta fase. Los problemas a menudo llevan al cambio, el cambio a menudo lleva a la toma de decisiones. Si la estructura de gobernanza es clara, facilitará el proceso de toma de decisiones y brindará claridad a los socios de implementación, al Gerente del Proyecto y al equipo sobre cuáles decisiones deben tomarse y cuándo deben tomarse.

Esencialmente, la implementación puede ser desordenada; pero si se hace el trabajo necesario para poner en marcha y planificar adecuadamente el proyecto, antes de iniciar la implementación, sus habilidades mejorarán para ejecutar el proyecto de la forma correcta.

2.5 Cierre de proyecto

Lo que se estará tratando en este capítulo:

- ✓ Escenarios de cierre de proyecto
- ✓ Cierre administrativo, financiero y contractual
- ✓ Planificación de sostenibilidad
- ✓ Evaluación de proyecto
- ✓ Informe de proyecto
- ✓ Lecciones aprendidas y revisión después de la acción

> "Todas las cosas se crean dos veces; primero mentalmente, luego físicamente. La clave de la creatividad es comenzar con el fin en mente, con una visión y el plano para los resultados deseados"
>
> – Stephen Covey

2.5.1 Introducción

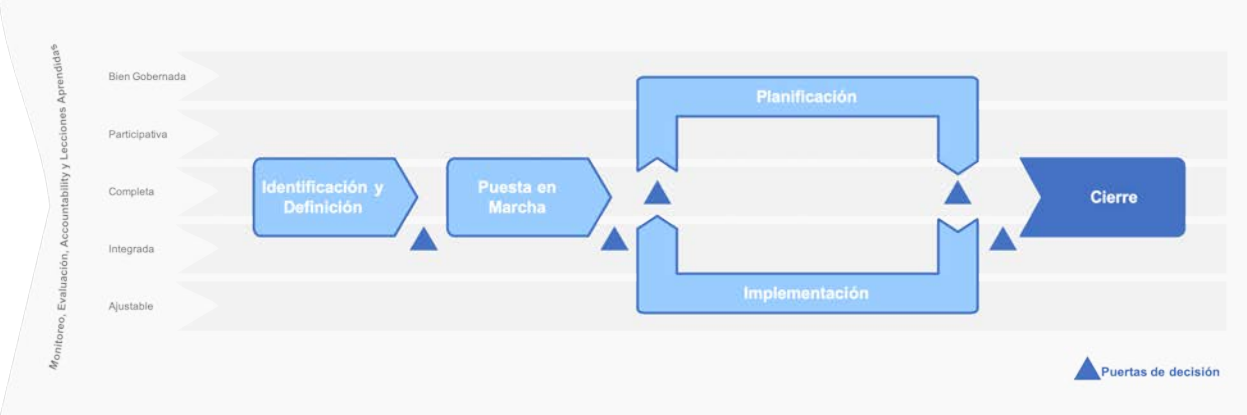


Figura 44: Modelo por Fases de Project DPro - Cierre

Un proyecto, por definición, es un esfuerzo temporal con un principio y un final definido (generalmente limitado a una fecha, posiblemente por fondos o entregables). El carácter temporal de los proyectos lo diferencia de las operaciones comerciales de una organización (o de un negocio en marcha, por el trabajo funcional repetitivo, permanente o semipermanente que producen productos o servicios). Sin embargo, en los sectores humanitarios y de desarrollo, a menudo se encuentran proyectos que han estado en funcionamiento por años y una fase del proyecto continúa el trabajo de las fases previas. Esta observación enfatiza la realidad de que el cierre de un proyecto en el sector de desarrollo se caracteriza con mayor precisión, como una fase de transición en lugar de un cierre de proyecto estrictamente definido.

Como se menciona en la discusión de la fase de planificación, los planes de proyectos completos deben incluir un plan de cierre que describa cómo un proyecto intenta evolucionar hasta ser completado, mientras se garantiza que el progreso en los resultados y metas continuará. Un plan de sostenibilidad y cierre de proyectos debe incluir varios escenarios o contingencias que aborden riesgos y pueda asignar recursos adicionales cuando no sea posible salir por completo.

En las fases previas se hizo énfasis en garantizar que exista un plan de sostenibilidad del que se pueda disponer a lo largo del proyecto, para asegurarse que, al finalizarlo, todos los componentes de sostenibilidad se han planificado y contabilizado.

Proyectos de sostenibilidad y ayuda humanitaria

El objetivo principal de los proyectos de ayuda humanitaria es proporcionar asistencia inmediata después de un evento de desastre, tales como: alimentos, agua, refugio, atención médica y necesidades básicas. Hay poca o ninguna sostenibilidad en estos resultados y en realidad, ese no es el propósito de los proyectos de ayuda humanitaria. La planificación de sostenibilidad y la sostenibilidad, en general, están más orientados hacia los proyectos de desarrollo, por lo que es poco probable que los proyectos de ayuda humanitaria incluyan elementos de sostenibilidad.

Sin embargo, es posible enfocarse en los proyectos de ayuda humanitaria de una forma más sostenible, lo que significa que los recursos se utilizan óptimamente, con la menor cantidad posible de residuos dado el contexto. ¿Se están utilizando de la manera más eficiente posible los recursos? ¿Se está considerando el impacto en la comunidad y el medio ambiente con la intervención que se está buscando? La sostenibilidad no solo se trata de garantizar que los objetivos del proyecto sirvan a largo plazo, sino que también se den a la forma en que enfocamos el trabajo.

Desafortunadamente, si bien el cierre del proyecto es de gran importancia, a veces se pasa por alto y/o se invierte pocos recursos. Con presiones para avanzar a nuevos proyectos y reasignar a los miembros del personal para otras actividades, la forma más práctica para asegurar un cierre completo de proyecto es incluirlo en el plan. Dicho esto, hay varios escenarios que se pueden dar para el cierre de un proyecto, estos escenarios se ilustran en la figura 45.

Figura 45: Escenarios de Cierre

La forma en que finalizará el proyecto debería ser considerada desde la fase de identificación y definición, principalmente porque la planificación y el enfoque que se llevará a cabo durante el proyecto variará dependiendo del cierre deseado. En el caso de la extensión, que usualmente no está planeada, puede pasar como un resultado de circunstancias cambiantes o ineficiencias en el diseño y planificación del proyecto.

Extensión sin costo

El término "extensión sin costo" frecuentemente se usa en el sector para describir las circunstancias en las que las actividades no podrán completarse dentro del plazo acordado. Por lo tanto, el equipo de implementación requiere una extensión para completar las actividades, sin costo adicional para el donante.

En este escenario, una extensión sin costo -mientras no agregue ningún costo adicional al donante- incurre en gastos adicionales para el equipo del proyecto y la organización. Aún es necesario pagar los salarios, utilizar las instalaciones y gastar recursos para que sean completadas las actividades.

Otro escenario es, que queda presupuesto del proyecto que puede gastarse en llegar a más beneficiarios o incluir actividades adicionales que contribuirán a los resultados y al impacto del proyecto.

Sin importar el escenario, en una extensión sin costo, se necesita tener mucho cuidado al examinar y comprender el impacto que tendrá en el triángulo de gestión. A la gobernanza del proyecto también debe comunicarse, informarse y hacerle participar en la toma de decisión sobre la extensión sin costo y su impacto.

2.5.2 Resultados clave

Plan de sostenibilidad: El plan de sostenibilidad se desarrolla desde las primeras fases del proyecto y se irá detallando más durante la implementación y planificación; proporciona mayores niveles de detalle y puntos específicos de acción para la organización, entidad o institución pública que está a cargo de que el proyecto sea completado.

Informes: Los informes finales casi siempre son un requisito al final del proyecto. Puede incluir informes narrativos, finales y financieros que son proporcionados a ONGs internacionales, socios, donantes y/o las partes interesadas al final del proyecto.

Evaluación final del proyecto: Aunque las evaluaciones finales del proyecto no siempre se realizan al mismo tiempo que el proyecto, algunas veces puede ser requerido por parte del donante o programa. La evaluación podría hacerse interna o externamente.

Lecciones aprendidas: Las lecciones aprendidas se recopilan a lo largo del proyecto, pero debe realizarse una lección aprendida completa y participativa por medio del equipo del proyecto y las partes interesadas.

2.5.3 ¿Quién se involucra en esta fase?

La mayoría de las partes interesadas estarán involucradas en esta fase, probablemente se enfoquen menos en el final del proyecto o dirigirán su atención a nuevas fases o intervenciones. El involucramiento regular ayudará a sobrellevar este desafío y asegurará que las partes interesadas continúen involucrándose en el proyecto hasta que cierre oficialmente. Las partes interesadas que considerarían involucrarse en esta fase podrían ser:

- Equipo del proyecto
- Equipo de operaciones/apoyo (Recursos humanos, seguridad, cadena de suministro y finanzas)
- Gobernanza del proyecto
- Gerente de Proyecto
- Proveedores y contratistas
- Equipo del programa – Socio de la ONG Internacional
- Comunidad beneficiaria
- Socios

Que estas partes interesadas se involucren ayudará en las lecciones aprendidas y en la evolución final del proceso que ocurre durante esta fase. Para el proceso de aprendizaje obtener una amplia gama de perspectivas sobre el valor del proyecto es esencial. Aunque no sea necesario que todas las partes interesadas estén involucradas durante todos los procesos, deben involucrarse estratégicamente -la estrategia de participación de las partes interesadas es una gran herramienta para usarse- en la fase de cierre.

2.5.4 ¿Qué significa esto en la práctica?

El cierre de proyecto puede ser desafiante para los equipos de proyectos si no se planifica adecuadamente para garantizar que se consideren todos los elementos durante el cierre. En la práctica, las partes interesadas juegan un papel importante durante esta fase y se deben reunir para garantizar que el cierre del proyecto sea lo más sólido y eficaz posible.

Los principios son de gran importancia en esta fase. Por ejemplo, el principio de **participación** asegura que las partes interesadas estarán incluidas en los procesos de cierre, procedimientos, revisiones después de la acción y las lecciones aprendidas. El **cierre completo** del proyecto sugiere que todas las actividades (incluidas las actividades de cierre) se planifiquen y completen. **Una gestión bien gobernada** involucra a la estructura de gobernanza en esta fase, cumpliendo con todos los requisitos y obteniendo la aceptación formal de los entregables, resultados y objetivos del proyecto. Todos los procedimientos de cierre han sido **integrados** al plan del proyecto, las partes interesadas han sido notificadas que se cerrará y la información es recopilada en un informe final. El cierre incluye elementos del principio **gestión participativa** por medio de la realización de las lecciones aprendidas, la información de datos/informes de MEAL y la resolución de problemas a emplear para facilitar el diseño futuro de proyectos y programas.

2.5.5 Insumos

Para cerrar un proyecto con éxito son necesarios los siguientes insumos:

- Implementación detallada y planificación por etapas
- Informes de MEAL (Incluye las lecciones aprendidas que han sido documentas durante el proyecto)
- Informes narrativos y financieros
- Registro de problemas
- Registro de riesgos
- Registro de riesgos actualizado

El detalle y la profundidad de estos insumos dependerá si fueron utilizados y la manera en que se utilizaron durante la vida del proyecto. Como mínimo, debe haber un plan de implementación e informes de seguimiento disponibles para realizar el procedimiento de cierre.

2.5.6 Procesos

Planificación y entrega sostenible

En teoría, se ha estado planeando la sostenibilidad del proyecto desde que identificó y definió la intervención, proporcionando ajustes y detalles sobre el avance del proyecto. Ahora es cuando se asegura que todos los elementos están en su lugar para que los socios de la organización, la institución gubernamental o la comunidad puedan continuar el trabajo que han hecho, una vez que el proyecto está terminado.

Se deben considerar muchas cosas cuando se trata de sostenibilidad. Todo el trabajo que se ha hecho en este punto se puede desviar si no se hace un análisis completo de lo que se requiere para la sostenibilidad. Por ejemplo: en el proyecto de construcción de letrinas del Río Delta, parte de la sostenibilidad que se requiere ver es que la comunidad siga usando las letrinas después de que el proyecto haya terminado. Sin embargo, no puede hacerse si la municipalidad –responsable de hacerse cargo- no tiene la maquinaria y el equipo necesario para el mantenimiento de las letrinas.

En la mayoría de los casos, la sostenibilidad está directamente relacionada con el manejo del proyecto por un socio local cuando haya finalizado. El listado en la tabla 39 nos da algunas descripciones de los detalles necesarios para finalizar la planificación sostenible.

Listado	Descripción
Recursos	Este elemento incluye los recursos humanos y materiales que son necesarios para continuar con el producto o servicio una vez que el proyecto esté completo. ¿Qué tipo de habilidad personal será requerido para continuar con los resultados de la participación? ¿Hay necesidad de alguna maquinaria o equipo específico? ¿Se requiere algún equipo tecnológico específico para continuar con el producto o servicio?
Capacidad	La capacidad es otro elemento importante que determinará la sostenibilidad de un proyecto. Si se está realizando un proyecto, se debe asegurar que la organización, institución gubernamental o la comunidad tenga conocimientos y habilidades para darle mantenimiento al producto o servicio. Fortalecer la capacidad a lo largo del proyecto por medio de un enfoque participativo - de principio a fin- proporcionará una participación más sostenible, ya que estas partes interesadas se habrán involucrado durante el proceso de gestión del proyecto con su equipo. Es probable que se haya aprendido a lo largo del camino una mejor forma de abordar las cosas, como la gestión por medio de las partes interesadas, el riesgo y también los elementos técnicos.
Riesgo y respuesta	Siempre hay riesgo en entregar un proyecto a un socio, una comunidad o a un gobierno local. Mientras mejor preparados estén para enfrentarse con posibles riesgos y problemas, más probable es que sostengan mejor el proyecto. Sin embargo, esto puede ser abrumador, más aún si no hay un sistema de apoyo en su lugar para ayudar con los riesgos, problemas y respuestas. Antes de entregar un proyecto sería muy beneficioso explorar los posibles riesgos con la entidad a la que se le está dando el proyecto. Además, guiarlos a través de estrategias de respuesta que incluyan acciones específicas que puedan ayudarlos a no detenerse o abrumarse por riesgos que se convierten en problemas. Al involucrarse en estos procesos se desarrollará la capacidad de entender cómo manejar los riesgos y problemas, para ser resistente y proporcionar una base más sólida para la continuación del proyecto.
Partes interesadas	Raras veces solo una parte interesada está involucrada en la entrega de un proyecto. A menudo se requiere de varias partes para sostener los resultados de una participación y éstas deben presentarse y comprometerse antes de que se haga la entrega.
Procesos y redes	Muchas veces, la sostenibilidad requiere la coordinación y colaboración de infinidad de partes interesadas, de redes y procesos claros para realizar el trabajo una vez que el proyecto haya terminado. ¿Existen sistemas adecuados para asegurar que el producto o servicio puede mantenerse? ¿Es necesario facilitar redes para promover la sostenibilidad del producto o servicio?
Motivación	Este elemento es particularmente más complicado que los demás porque requiere la aceptación de los beneficiarios, la comunidad y las partes interesadas, de querer continuar con los objetivos y resultados del proyecto después de que el equipo se haya ido. La clave para motivar a la comunidad o a la organización a continuar con el trabajo es la participación regular durante el proyecto y haber creado conciencia sobre la importancia y el valor del producto o servicio.

Tabla 39: Listado de planificación sostenible

Planificación de sostenibilidad y cierre de proyecto

Un proyecto no tiene que ser entregado a un socio local para tener un elemento de sostenibilidad. Sin embargo, si simplemente se está cerrando un proyecto, se tendrá que considerar que no habrá ninguna organización o entidad para continuar el trabajo una vez éste haya sido completado. Entonces, en este caso, ¿cómo se representa la sostenibilidad? ¿Se ha considerado en el diseño del proyecto? ¿Cómo prevé que esto afectará a los beneficiarios y a la comunidad en 6 meses? ¿A 3 años? Todas estas preguntas deben ser consideradas si el proyecto simplemente cerrará y no se mantendrá.

Informes

Cuando se refiere a la parte favorita de gestión de proyectos, rara vez encontrará a alguien que diga que son los informes. El informe genera una *queja* colectiva por parte de la mayoría de gerentes y equipos de proyectos, solo porque así lo requiere el donante o el socio; sin embargo, algo que debe recordarse cuando se trata de la importancia de informar es: si no se reportó, no sucedió.

Informar al final del proyecto puede ser intenso, con plazos ajustados y muchos requisitos. Esto es parte del trabajo de un proyecto, el tiempo y los recursos debieron haber sido asignados para completar los requisitos de informe.

Informe narrativo final: A lo largo del proyecto, probablemente se presentarán varios informes del progreso a los socios o donantes. El informe narrativo final será más robusto, generalmente contiene un resumen detallado de lo que ocurrió durante el proyecto. Habitualmente, el contenido de un informe narrativo final incluye lo siguiente, pero puede tener más o menos requisitos, dependiendo de la organización o el donante:

- ✓ Resumen del proyecto
- ✓ Resultados del proyecto (Objetivos alcanzados, indicadores, resultados y objetivos)
- ✓ Desafíos y problemas
- ✓ Lecciones aprendidas
- ✓ Activos y resumen de inventario/retornables/desechables

Informe financiero final: En teoría, todo el dinero ha sido recibido una vez el proyecto se está preparando para cerrar. Probablemente, a lo largo del proyecto se proveerán informes financieros con el resumen de la asignación de recursos financieros, que incluyen todos y cada uno de los materiales de apoyo necesarios.

Informe final: A menudo, el equipo MEAL realizará un reporte de informe final del proyecto que coincidirá con el informe de referencia, para determinar en qué medida los objetivos e indicadores se encuentran. Frecuentemente, se incluye este informe en el reporte narrativo final y proporciona información valiosa para la evaluación final del proyecto.

Informar a las partes interesadas

Parte de la transparencia y la rendición de cuentas de una gestión de proyectos es la comunicación con las partes interesadas. Aunque es posible que no se compartan todos los informes con las partes interesadas, es importante asegurarse de que las recomendaciones, lecciones aprendidas e información general del proyecto sean comunicadas a todas las partes interesadas, principalmente a la comunidad y los beneficiarios. Ya sea la evaluación final, un resumen de las recomendaciones finales del proyecto o una reunión de clausura donde se llevan a cabo las lecciones aprendidas y se comparten los resultados del proyecto, es esencial que las partes interesadas sean conscientes de lo que pasa en el proyecto y tengan la capacidad de participar en los procedimientos de cierre de proyecto cuando corresponda.

Procedimientos de cierre de proyecto

Si el proyecto fuera a ser auditado en los dos años siguientes al cierre, ¿qué pasaría? ¿Existen sistemas para garantizar que los elementos administrativos, financieros y contractuales del cierre de proyecto están completos? Estos sistemas son críticos no solo porque ayudan a evitar problemas con la auditoría de proyectos, sino que también reduce el riesgo de que haya disputas con los proveedores, empleados y donantes acerca del estatus de las cuentas. Los sistemas deben identificarse para ayudar a cada una de las tres siguientes áreas de actividades:

Cierre contractual.

Al trabajar con los equipos de apoyo al proyecto (RRHH, adquisiciones, finanzas) todos los contratos deben estar oficialmente cerrados antes de que pueda terminar el proyecto.

- ✓ ¿Están cerrados todos los contratos? ¿Proveedores? ¿Subcontratistas? ¿Donantes? ¿Otros? ¿La Organización implementadora?
- ✓ ¿El donante ha revisado y aceptado los entregables del proyecto?

Alcance de la verificación del proyecto

A medida que el proyecto entra en la fase de cierre, el Gerente de Proyecto debe contactar a las partes interesadas internas y externas (incluyendo a la Junta del poyecto o al sponsor del proyecto) para verificar que el alcance del proyecto se ha logrado y que los entregables son aceptados. A menudo, la verificación del proyecto se mide en cualquier evaluación final que se lleve a cabo para el proyecto. Sin embargo, en situaciones en las que no se haga una evaluación final, la verificación de los entregables debe ser dirigida. Generalmente se lleva a cabo en un proceso de dos pasos:

- El equipo de implementación del proyecto se reúne para comparar el trabajo completo con la planificación de implementación del proyecto. Puede haber, por ejemplo: actividades que retrasaron desde el inicio el proyecto y nunca se realizaron después.
- Reunirse con las partes interesadas clave (donantes, grupos comunitarios) para:
  - ✓ Revisar los logros con la planificación del proyecto y luego obtener su aceptación documentada por algún tipo de reconocimiento formal o aceptación.
  - ✓ Asegurarse de que están satisfechos, no sólo con los aspectos técnicos del proyecto, sino también con los resultados en general (Esto incluye tanto sobre la percepción como sobre la existencia de productos y el logro de los resultados)

Cierre financiero

El enfoque del departamento financiero debería ser trabajar muy de cerca con el Gerente de Proyecto para asegurar que todos los requisitos del proyecto se hayan completado. Esto incluye cualquier documento de apoyo, así como los informes. Lo que se debería considerar es:

- ✓ ¿Han sido recibidos todos los fondos autorizados por parte del donante?
- ✓ ¿Han sido liquidadas o transferidas a otro número de proyecto o código contable todas las cuentas por cobrar (avances del proyecto, anticipos de viajes y anticipos a proveedores)?
- ✓ ¿Se han pagado todas las cuentas pendientes?

Eliminación de activos del proyecto

Se deberían haber establecido procesos claros para la eliminación de activos que incluyan requisitos relacionados con las aprobaciones, la publicidad, los requisitos de los donantes y los reportes. Si es necesario, la política debe incluir requisitos especiales relacionados al valor de los activos o al tipo que se está gestionando (vehículos, computadoras y demás). La mala venta de activos puede tener un impacto importante en el financiamiento del proyecto ya que los donantes pueden negarse a permitir gastos para activos que no han sido eliminados correctamente y pueden requerir rembolsos o pueden reducir los pagos de los pagos finales del contrato.

Cierre administrativo

El cierre administrativo incluye al personal, los activos y el informe de los requisitos de conformidad.

- ✓ ¿Ha sido liberado o reasignado el personal del proyecto?
- ✓ ¿Ha sido reasignado la maquinaria/materiales del proyecto, los vehículos o las oficinas? ¿Vendido? O ¿Transferido?
- ✓ ¿Están completos los informes del proyecto y los documentos de cierre?
- ✓ ¿Están al día los archivos del proyecto?

Cierre del proyecto y auditoría

Probablemente, cuando el proyecto cierre se requerirá algún tipo de proceso de auditoría. La auditoría generalmente es realizada por el donante o la ONG Internacional y analiza la documentación, los procesos y los procedimientos del proyecto. Algunas cosas que el equipo debe tener en cuenta respecto a las auditorías son:

- Asegurar que toda la documentación esté completa y cumpla con los requisitos de los donantes.
- Facilidad de acceso a los documentos, procesos y procedimientos.
- Acceso a los miembros del equipo de proyecto y al personal de soporte del mismo.

*Los donantes y las ONGs Internacionales suelen requerir que las organizaciones de implementación tengan copias impresas y digitales por un número determinado de años, ya sean 3, 5 o 10 años. La información estará disponible en el contrato y es no-negociable. Con frecuencia, la importancia de la documentación adecuada no se puede enfatizar lo suficiente.

Evaluaciones de proyecto

Como mencionamos anteriormente, las evaluaciones finales no siempre se realizan a nivel de proyecto. Sin embargo, si es requerido, es necesario que sea abordado de una manera sistematizada. Apresurar el proceso de evaluación, no proporcionará retroalimentación y recomendaciones necesarias para entender el valor del proyecto y ser capaz de utilizar la información, el proyecto y el diseño del programa para el aprendizaje e incluso para informar algunas veces sobre el desarrollo de políticas. Una evaluación final de proyecto debería ser planeada desde el comienzo con un boceto del propósito y las preguntas clave de evaluación a ser respondidas por el equipo de evaluación o el evaluador. Dependiendo del tamaño y la complejidad del proyecto, debe asignarse un cronograma tentativo y un presupuesto para este ejercicio, dándoles al evaluador y al equipo los recursos suficientes y la capacidad de hacer análisis basándose en datos sobre el valor del proyecto.

El evaluador y el equipo trabajarán estrechamente con los equipos MEAL y de proyecto para desarrollar una metodología, el plan de trabajo y las herramientas para la evaluación; los documentos del proyecto y los planes de monitoreo deberán ser previstos por el equipo y el evaluador y el equipo probablemente tendrá que coordinar a través de los equipos MEAL y de proyecto la recopilación de datos con las partes interesadas.

Una vez la evaluación ha sido completada, los resultados deben ser compartidos con las partes interesadas pertinentes, particularmente si el proyecto está bajo la protección de un programa. Los resultados de la evaluación se filtrarán hasta el punto del programa, en que los resultados del proyecto se conviertan en productos a nivel de programa.

Si se presentara una evaluación ex-post, el Gerente de Proyecto, el equipo MEAL y las partes interesadas (por ejemplo, la gobernanza y el Gerente de Programa) deben preparar toda la documentación, los términos de referencia, los datos de MEAL y la información que se usará para dirigir la evaluación ex-post.

Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas son la memoria de la organización. Idealmente, el equipo del proyecto desarrollará un registro de las lecciones aprendidas que las registre conforme vayan ocurriendo o al menos en los principales puntos de evaluación o hitos en todo el proyecto. Mientras el proyecto entra en la fase de cierre, es importante asegurar que las lecciones aprendidas que están relacionadas al proyecto sean detalladas adecuadamente, archivadas y fácilmente accesibles para la organización y el equipo del programa. Esto significa que todos los archivos (copias impresas y digitales) deben ser organizadas apropiadamente y rotuladas para facilitar la capacidad de acceso a los demás.

Sin embargo, no es suficiente solo con desarrollar las lecciones aprendidas y archivarlas, un proceso necesita estar bien ubicado para asegurar que las lecciones aprendidas de un proyecto sean utilizadas dentro de la organización. Si su proyecto está bajo una estructura de programa, las lecciones aprendidas pueden ser utilizadas a nivel de programa como apoyo al diseñar proyectos futuros y garantizar que los problemas no se repitan en otros proyectos que estén bajo ese programa.

Lecciones aprendidas y colaboración sectorial

Sin duda hay indecisión en compartir información entre organizaciones. Esto se debe a la competencia por financiamiento y a un entorno general de desconfianza. Sin embargo, el proyecto y las organizaciones no pueden tener un impacto sustancial por sí solos, requerirá del trabajo y colaboración de varias organizaciones y partes interesadas.

Compartir las lecciones aprendidas con varias partes interesadas, incluidos los grupos sectoriales u organizaciones que trabajan en áreas temáticas, proporciona una base sólida para asegurar que todos los proyectos bajo esa área temática trabajen hacia un impacto común para lograr el objetivo.

Además, es fundamental que el Gerente de Proyecto distribuya las lecciones aprendidas a los que puedan beneficiarse de ellas. Sin un sistema para capturar el aprendizaje al finalizar el proyecto, la organización continuará reinventando la rueda cada vez que se tome la decisión de perseguir un proyecto similar. Los donantes a menudo están interesados en garantizar que el aprendizaje se difunda por todo el sector para asegurar que los nuevos proyectos se beneficien del aprendizaje generado por otros proyectos que han financiado. Hoy en día, las ONGs publican informes de evaluación y bases de datos existentes que incluyen miles de informes de evaluación de distintas organizaciones.

Una gran herramienta para realizar el proceso de las lecciones aprendidas es el registro de problemas. Los problemas a menudo son cambios o explicaciones sobre él por qué algo llegó a suceder o no. Modificar el registro de problemas e incluir una columna para las lecciones aprendidas, es una buena forma de obtener el proceso de pensamiento sobre los problemas que ya han iniciado.

Referencia del problema	Reportado por	Descripción	Fecha de reporte	Asignado a	Fecha de asignación	Estado	Fecha de estado	Resolución	Lecciones aprendidas

Tabla 40: Registro de modificación de problemas

Las lecciones aprendidas se deben recolectar a lo largo de la vida del proyecto y reunirse a medida que se cierra el proyecto. El uso del proceso de puerta de decisión es una buena forma de asegurar que las lecciones aprendidas sean recolectadas durante todas las fases del proyecto y hacen que el proceso sea menos abrumador hasta que se logra el cierre del mismo.

Otra gran herramienta que puede utilizarse al final del proyecto es una “Revisión después de la acción”. Esta es una actividad de aprendizaje simple, rápida y versátil, que puede ser utilizada para identificar y registrar las lecciones y el conocimiento que surgen de un proyecto al involucrarse las partes interesadas en la lluvia de ideas y la discusión.

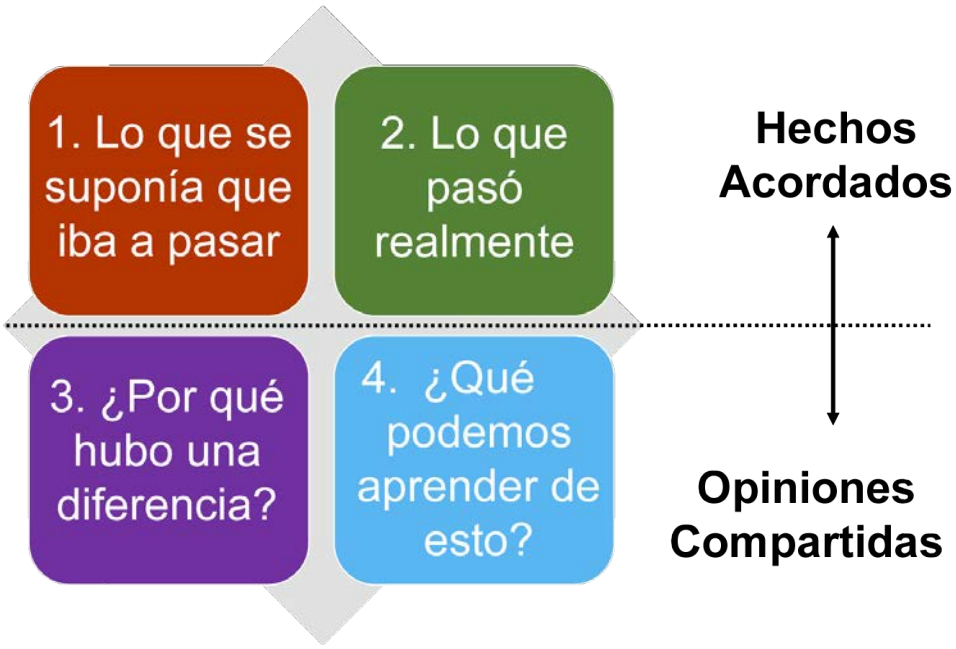


Figura 46: Revisión Después de la Acción

"Las Revisiones después de la acción" son relativamente sencillas de organizar e implementar. Durante la revisión se hacen preguntas que ayudan a los participantes a entender qué fue lo que se planeó frente a lo que realmente pasó:

- ✓ ¿Qué se planificó hacer?
- ✓ ¿Qué se logró? Concentrarse más en los hechos que en las opiniones;
- ✓ ¿Qué salió realmente bien? De nuevo, ver los hechos. ¿Por qué salió bien? Comparar el plan con la realidad.
- ✓ ¿Qué pudo haberse realizado de mejor manera? Comparar el plan con la realidad. ¿Qué impidió hacer más?
- ✓ ¿Qué se puede aprender de esto?

La ventaja de una revisión de aprendizaje es que es posible recopilar toda la información valiosa relativamente rápido y sin gastar muchos recursos. La facilitación de la revisión pretende ser rápida, abierta y sin centrarse en un pensamiento profundo y una discusión. La intención inicial es informar de las decisiones, operaciones, políticas o estrategias relacionadas con las intervenciones del programa en curso o a futuro.

Reflexiones sobre el cierre de proyecto -Se es tan bueno como lo que se termina

El cierre puede ser caótico. Los miembros del equipo pueden estar en el proceso de salir o migrar hacia otros proyectos. Los nuevos proyectos pueden estar empezando cuando otro está terminando y a menudo hay una crisis de tiempo para completar todos los procedimientos de cierre en un proyecto.

El punto es que se puede hacer un trabajo impecable identificando el proyecto, configurarlo, planearlo e implementar las actividades; pero si un trabajo pobre cierra el proyecto, eso es lo que será recordado. Especialmente en el caso del informe final y la documentación del proyecto, así como en la evaluación y las lecciones aprendidas.

Lo que es útil para asegurar que todas las actividades estén completas y bien hechas durante esta fase, es planificarlas. Una planificación de implementación completa incluirá los procedimientos de cierre y cualquier entrega que se deba realizar. No se requiere que estas actividades sean puntuales, sino que sean bien pensadas, integrales e intencionales y no solo realizadas con rapidez en afán de solamente cumplir con los requisitos.

El proyecto es tan bueno solo si se termina, así que se debe planificar el cierre desde las primeras fases y proporcionar suficiente tiempo y recursos para asegurar que todas las actividades se puedan completar.

Sección 3. Principios de Project DPro

Los principios guían la forma en que se enfocan los proyectos, dando un marco de referencia para estructurar la gestión de las intervenciones. Como se describe brevemente en la introducción, la guía Project DPro nombra 5 principios, los cuales nos dicen que la gestión de proyectos debe ser: Bien Gobernada, Participativa, Completa, Integrada y Ajustable.

Figura 47: Principios de la Gestión de Proyectos

Los principios de la gestión de proyectos son presentados en esta sección de la guía Project DPro.

3.1 Principio: Gestión bien gobernada

"La rapidez para tomar decisiones es la esencia de la buena gobernanza"

-Piyush Goyal

3.1.1 ¿Qué es la gestión bien gobernada y por qué es importante?

La gobernanza del proyecto es una parte importante de la gestión de proyectos, pero por lo general le falta claridad y precisión. La gobernanza del proyecto sirve para una gran cantidad de propósitos que son decisivos para el éxito del proyecto. Los componentes del principio de buena-gobernanza requieren que las partes interesadas piensen y consideren fundamentalmente cómo se toman las decisiones dentro del proyecto.

Parte del desafío en la implementación de un proyecto bien gobernado es entender lo que esto significa. El término puede ser muy ambiguo y desalentador para los Gerentes de Proyecto y las partes interesadas a medida que saben que deben tener una estructura de gobernanza, pero no están realmente seguros de cómo deben hacerlo.

Existen varias maneras en las que la estructura de gobernanza interactúa con el Gerente y con el proyecto mismo, en las que se incluyen:

- Garantizar el compromiso organizativo y la rendición de cuentas del proyecto.
- Decidir sobre los cambios propuestos (alcance, presupuesto, cronograma u otros) que van más allá de las tolerancias acordadas para el Gerente del Proyecto.
- Supervisar el proyecto, proporcionar recursos, dirección y perspectiva cuando sea necesario.
- Monitorear la viabilidad continua del proyecto y tomar la decisión de terminarlo si fuera necesario.
- Apoyar y asesorar al Gerente de Proyecto especialmente en los problemas que van más allá de su ámbito de control.
- Asegurar que en el proyecto se incluyan diversas perspectivas de las partes interesadas.
- Abogar por el apoyo organizacional y los recursos necesarios para el proyecto; y
- Asegurar que la organización "se apropia" del proceso y los resultados del proyecto.

Un proyecto bien gobernado tendrá autoridad y lineamientos claros por parte del Gerente, asegurando que las decisiones se toman dentro de un marco de referencia específico descrito en la estructura de gobernanza. La buena-gobernanza también proporciona una red de apoyo muy necesaria para el Gerente a lo largo de la vida del proyecto.

3.1.2 Gestión bien gobernada, identificación y definición

Sponsor, Junta, Comité Directivo

Durante esta fase es que el equipo del proyecto en colaboración con las partes interesadas empieza a examinar cuál tipo de estructura de gobernanza sería la más apropiada, dados los recursos y el contexto en los que se llevará a cabo el proyecto. ¿Tiene recursos para un comité directivo o una junta? ¿Es más apropiado un sponsor?

Alineación con la estructura de programa y portafolio

Un proyecto debe alinearse con la estrategia delineada en los niveles de programa y portafolio. El Gerente debe estar consciente de la manera en que el proyecto encaja con la estrategia general. Los insumos que aportan las partes interesadas de la gobernanza durante la fase de identificación y definición asegurarán de mejor forma que el proyecto se ajuste a estas estrategias y también proporcionará valiosa información para definir los parámetros del mismo.

3.1.3 Gestión bien gobernada y puesta en marcha

Estructura de gobernanza

Durante la fase de identificación y definición debió haberse previsto la lluvia de ideas sobre el tipo de estructura de gobernanza. Es durante la fase de puesta en marcha que esta lluvia de ideas se estructura formalmente para ser comunicada a las partes interesadas pertinentes. La estructura de gobernanza debe ser incluida en el acta de constitución del proyecto que se desarrolla durante esta fase.

Tolerancias del proyecto

Durante la fase de puesta en marcha del proyecto, las tolerancias deben ser establecidas para identificar los parámetros dentro de los cuales los entregables serán aceptados – en general, todos los niveles de tolerancia del proyecto. Éstas deben ser establecidas y aprobadas por la estructura de gobernanza. Podría ser la Junta de proyecto; sin embargo, si no existe una Junta, las tolerancias deben ser establecidas por el sponsor o el donante. Si durante el monitoreo, el Gerente de Proyecto percibe que se puede exceder un nivel de tolerancia, se debe consultar a la gobernanza del proyecto.

3.1.4 Gestión bien gobernada y planificación

Comunicación

La planificación debe ser balanceada y completa y parte de esto, es desarrollar un plan de comunicación que describa quién debe comunicar qué, a quién y cuándo.

Parte de la ciencia de la buena comunicación es identificar cuidadosamente la estrategia de comunicación en relación al tamaño del proyecto y su complejidad. Por ejemplo: en el contexto de un proyecto pequeño, las prácticas de comunicación demasiado formales pueden llegar a ser rápidamente una carga administrativa que interfiere con otras actividades del proyecto. En el contexto de un proyecto grande, las prácticas de comunicación inadecuada o informal pueden llegar a ser un desastre si hay incidentes importantes y oportunidades que se pierden a través de una débil planificación e implementación de la comunicación.

Puertas de decisión

Durante la planificación, se configuran formalmente las puertas de decisión para asegurar que el proyecto se esté ejecutando de la mejor forma. En un proyecto bien-gobernado, una gran cantidad de perspectivas de las partes interesadas se involucrarán en el proceso de puertas de decisión. El Gerente de Proyecto debe fijar puntos de ajuste en donde varios de los procesos "vivos" serán revisados a través de las puertas de decisión. Por ejemplo: los riesgos, el análisis de las partes interesadas y la constitución del proyecto deben ser revisados y actualizados de acuerdo con el contexto del mismo. La planificación de estas puertas de decisión con la gobernanza, asegurará que éstas se lleven a cabo y que las partes interesadas adecuadas estén participando en el momento correcto.

Plan de gestión de riesgos

La planificación es fundamental para el proceso de gestión de riesgos. Parte del análisis de riesgos debe incluir en cuáles tolerancias se han definido claramente los niveles de autoridad para los diferentes riesgos y sus respuestas. Trabajar juntos durante la fase de planificación con la gobernanza del proyecto para determinar cuáles riesgos están por encima de los niveles de tolerancia y, planificar la gestión de riesgos en esta fase, proporcionará un curso de acciones claramente delineadas, en caso de que éstos se llegaran a convertir en problemas en cualquier momento del proyecto.

3.1.5 Gestión bien gobernada e implementación

Gestión de problemas y riesgos

La mayoría de los problemas en el proyecto ocurrirán durante la fase de implementación, conforme se vaya avanzando en las actividades. Parte de la gestión de problemas requiere que se establezca la tolerancia para la toma de decisiones sobre los riesgos, si éstos llegaran a constituir un problema. Conocer estas tolerancias ayuda al Gerente de Proyecto a determinar qué tipo de respuesta o nivel de escalamiento se requiere.

Además, los riesgos particularmente cambiarán durante la fase de implementación. Pueden surgir nuevos riesgos, y aquellos ya identificados podrían cambiar su impacto y/o probabilidad, por lo que el proceso de análisis de riesgo debe ser iterativo.

Control de cambios

Los problemas casi siempre resultan en algún tipo de cambio en el proyecto, ya sea un cambio menor o mayor. En un proyecto bien-gobernado, cualquier cambio será juzgado por el impacto sobre el Triángulo de Gestión y las diversas partes interesadas en el proyecto.

Sin embargo, el proceso de cambio en sí, no es el único componente de un proyecto bien-gobernado. La comunicación de estos cambios también es muy importante, ya que es probable que el cambio afecte por lo menos un aspecto del triángulo de gestión.

3.1.6 Gestión bien gobernada y cierre

El Gerente de Proyecto debe asegurar que se realizará un proceso sistematizado para el cierre del proyecto, el cual debe incluir orientación y colaboración con la estructura de gobernanza. También debe planificarse desde el principio del proyecto y validarse conforme vaya avanzando. Los procedimientos de cierre contractual, administrativo y financiero, deben seguir las directrices y los requisitos de conformidad

de la organización y el donante, y es responsabilidad del Gerente de Proyecto asegurar que se siguen todos los procedimientos.

Lecciones aprendidas y revisiones después de la acción

Dirigir y difundir las lecciones aprendidas es una actividad estándar en un proyecto bien gobernado. Estas lecciones pasan a formar parte de la memoria institucional y pueden ser usadas para el diseño de un proyecto futuro.

Las lecciones aprendidas y las revisiones después de la acción deben incluir al sponsor del proyecto, Junta o Comité directivo como participantes. Debido a que la gobernanza tiene una vista panorámica del proyecto, pueden ser capaces de proporcionar una perspectiva diferente en estas sesiones y contribuir a un mejor análisis.

Acta de constitución autorizada

Conforme el proyecto cierra, la estructura de gobernanza -ya sea un sponsor o la junta- debe recibir el acta de constitución del proyecto actualizada y firmada, así como el resto de los documentos que son relevantes. El acta debe tener toda la información actualizada, de hecho, debió haber sido actualizada a lo largo de la vida del proyecto.

Gestión de riesgos y problemas, y buena gobernanza

En el proyecto de construcción de letrinas del Río Delta, uno de los riesgos es que el clima (lluvia) retrasará la excavación de los agujeros. Puede suceder que este riesgo se convierta en un problema porque llueve durante 5 días seguidos. El Gerente de Proyecto tiene un nivel de tolerancia para tomar decisiones hasta por un retraso de 3 días en el proyecto. ¿Qué significa esto en la realidad? Debido a que el retraso está por encima de la tolerancia del nivel de autoridad del Gerente de Proyecto, el problema se debe escalar a la junta. Una vez que la junta revisa el problema y la estrategia de respuesta es desarrollada, puede tomarse una decisión sobre cómo avanzar.

3.2 Principio: Gestión participativa

"Reunirse es un comienzo. Mantenerse unidos es un progreso. Trabajar juntos es un éxito"

-Henry Ford-

3.2.1 ¿Qué es la gestión participativa y por qué es importante?

Un Gerente de Proyecto eficaz será capaz de determinar cuándo y cómo usar las técnicas de gestión participativa en un proyecto. Como líder y gerente, es importante animar a las partes interesadas a contribuir y participar a lo largo de la vida del proyecto, generando confianza y estableciendo una visión común por la cual éstas puedan trabajar.

Las técnicas participativas involucran una habilidad demostrable para escuchar y tomar en cuenta las diferentes perspectivas, y ser capaz de emplear liderazgo situacional culturalmente relevante, apropiado para el contexto de un programa. Trabajar de esta forma es la mejor manera de construir un sentido de propiedad en el proyecto y mantener el valor y la relevancia continua.

La gestión participativa del proyecto establece las bases para:

- La gestión de expectativas
- La identificación, definición y planificación completa del proyecto
- Una comunicación clara
- La sostenibilidad del proyecto
- El Compromiso por parte de las partes interesadas.

Las partes interesadas tendrán diferentes niveles de participación en las fases del proyecto. Los que están más involucrados deben ser incluidos y consultados de forma que exista confianza y se fortalezca la aceptación del proyecto. Esto, puede lograrse asegurando que las voces correctas, son escuchadas en el momento indicado, para crear un ambiente en el que las partes interesadas son alentadas a participar y a comprometerse. Lo anterior no significa que todos los interesados deben ser consultados cada vez que se necesite tomar una decisión, o que las decisiones deben hacerse por consenso o por comité. En cambio, el Gerente debe identificar e involucrar a diversos interesados en diferentes momentos durante el proyecto, gerenciando sus expectativas y dejando claro cómo su contribución fortalecerá el proceso de toma de decisiones.

3.2.2 Gestión participativa, identificación y definición

La identificación y definición del proyecto, proporcionan una oportunidad al principio de la vida de este, de comenzar por crear la cultura de participación. El Gerente debe utilizar esta fase como una oportunidad para construir relaciones que preparen el camino para una futura comunicación y colaboración.

Mientras los enfoques participativos en esta fase pueden requerir más tiempo y recursos, los resultados finales se beneficiarán de las siguientes ventajas:

- Las partes interesadas tienen la oportunidad de tomar el control de su propio proceso de desarrollo;
- El diseño final del proyecto será más sólido; y
- Aumenta la propiedad del proyecto entre las partes interesadas

También es durante esta fase que comienza el análisis a través de la identificación y mapeo del poder e influencia de las partes interesadas, usando el diagrama de venn. Esto debería proporcionar claridad para el Gerente de Proyecto y su equipo, sobre quién debe involucrarse en qué fase y proceso.

Recopilación de datos, ecesidades y análisis del problema

Captar diferentes perspectivas durante la recopilación de datos, análisis de necesidades y del problema, proporciona una perspectiva más holística del proyecto. Aunque no se requiere que todas las partes interesadas participen en todo el proceso, el Gerente debe ser capaz de identificar e involucrar a los interesados en el momento apropiado, a lo largo del proyecto.

Estimaciones de alto nivel

Durante esta fase se desarrollan estimaciones de alto nivel, principalmente como punto de lanzamiento para la propuesta, y para adquirir un mejor entendimiento de que se requerirá durante el proyecto. Para que este proceso se realice bien, las partes interesadas y los miembros del equipo deben involucrarse. Por ejemplo: al desarrollar el presupuesto de alto nivel para la propuesta, se debe involucrar al equipo de finanzas para ayudar a desarrollar los costos requeridos. Si el proyecto requiere expertos técnicos, se debe involucrar al departamento de recursos humanos para explorar su disponibilidad en el mercado, y el tiempo necesario para reclutamiento y contratación. Además, si su proyecto está bajo la cobertura de un programa, el Gerente de Programa debe ser consultado en esta etapa.

3.2.3 Gestión participativa y puesta en marcha

La fase de puesta en marcha da la oportunidad de comprometer más a las partes interesadas y utilizar un enfoque participativo. Durante esta fase, se determina la estructura de gobernanza, los riesgos son identificados, se desarrolla el acta constitutiva y se lanza oficialmente el proyecto. Todos estos procesos utilizan un enfoque participativo.

Identificación y evaluación de riesgos

La identificación y evaluación de riesgos será detallada en la fase de puesta en marcha, principalmente para que el plan de gestión del riesgo pueda incorporarse en la fase de planificación de una forma más completa. Será un desafío el identificar completamente el riesgo del proyecto, pero este proceso puede mejorar a través de un enfoque participativo. Por ejemplo: involucrar a los beneficiarios en la identificación y evaluación de riesgos, evidenciaría riesgos que el equipo del proyecto no habría considerado. La cadena de suministro o los equipos MEAL proporcionan información sobre los riesgos desde su perspectiva. Asimismo, estas partes interesadas pueden desarrollar estrategias de respuestas más apropiadas porque tienen mayor conocimiento en la forma en que impactará el riesgo al proyecto. La moraleja de la historia es que un proceso completo de gestión de riesgos, debe incluir la participación de varias partes interesadas.

Lanzamiento del proyecto

Este proceso es una oportunidad para reunir a todas las partes interesadas y asegurar que tienen claridad sobre el proyecto, gestionar sus expectativas y promover la aceptación de este. El lanzamiento también es una oportunidad para compartir el acta constitutiva, que proporciona una descripción del proyecto en forma concisa.

3.2.4 Gestión participativa y planificación

Se requiere de mucho trabajo planear completamente un proyecto. El plan de implementación incluirá varios documentos que se usarán para guiar al Gerente y a su equipo a lo largo de la implementación.

Planificación del cronograma.

La base para planificar el cronograma está en la identificación de un completo alcance del trabajo. La estructura de desglose de trabajo (EDT) es la herramienta utilizada para definir el alcance del proyecto. Puede realizarse eficazmente, involucrando a los que harán el trabajo en la definición del alcance. Por ejemplo: si trabaja con socios para la implementación, se debe asegurar de involucrarlos en el desglose de actividades, y no olvidar incluir todo el alcance necesario para completar todas las actividades del proyecto.

La participación de las partes interesadas también estima recursos y tiempos más precisos para las actividades. Una vez más, los que estarán trabajando tendrán una mejor idea de que se requerirá para completar de manera efectiva las actividades del proyecto.

Plan de sostenibilidad

Se hace mucho énfasis en la sostenibilidad de intervenciones. Entonces, ¿cómo se desarrollan planes de sostenibilidad que sean relevantes? Francamente, incluyendo a las partes interesadas en la planificación para la sostenibilidad. Tener un enfoque participativo para la planificación de la sostenibilidad permitirá:

- ✓ Hacer que los planes sean más relevantes y precisos;
- ✓ Ayudar a identificar cualquier brecha que deba ser discutida antes del cierre del proyecto;
- ✓ Promover la participación de las partes interesadas y motivarlas a mantener los resultados, productos y servicios;
- ✓ Construir la capacidad de las partes interesadas que puedan hacerse cargo de la actividad, los resultados, servicios, productos, etc. una vez que el proyecto se cierre.

3.2.5 Gestión participativa e implementación

La implementación es un tiempo dinámico en el proyecto, con varias partes interesadas involucradas y muchas actividades llevándose a cabo. Durante el proceso reiterativo de planear e implementar es cuando los Gerentes de Proyecto deben asegurar la participación total y completa de todas las partes interesadas. Cuando los equipos siguen los procesos establecidos y tienen una comunicación constante, el Gerente está mejor preparado para asignar recursos, priorizar actividades y gestionar los riesgos.

Control de cambios de proyecto

Cambios pueden ser requeridos durante la implementación. El Gerente de Proyecto confiará en la información obtenida a través del proceso MEAL y la gestión de problemas, entre otros, para determinar

si fuera necesario hacer cambios en el proyecto. Si bien las decisiones deben alimentarse a partir de los datos, se deben incluir también las perspectivas de las partes interesadas en el proceso de control de cambios. Parte del control es evaluar qué tipo de impacto tendrá el cambio en el proyecto y en el triángulo de gestión. Los interesados son una gran parte del proyecto y cualquier impacto en ellos también debe ser considerado.

Puertas de decisión

Las puertas de decisión son puntos óptimos en el proyecto en los que las partes interesadas pueden comprometerse y participar en la toma de decisiones. Si se utiliza la planificación por etapas, estas puertas de decisión se llevarán a cabo al final de cada etapa y representan una gran oportunidad para involucrar a los interesados en: la revisión de información y los datos actualizados, evaluar la justificación del proyecto, determinar si es necesario realizar algún cambio, y actualizar todos los documentos vivos del proyecto.

Si la planificación por etapas no es parte del proyecto, las puertas de decisión pueden utilizarse como una herramienta para comprometer a las partes interesadas, y establecer un precedente para la toma de decisiones y la revisión del proyecto.

Planificación reiterativa del proyecto

La planificación por etapas y la planificación gradual posiblemente se llevarán a cabo durante la fase de Implementación. Si se tiene a las partes interesadas adecuadas en la mesa durante este proceso, aumenta la exactitud y la credibilidad de los planes de implementación. ¿Están participando en la planificación, las personas que están haciendo el trabajo? ¿Se han recibido suficientes comentarios de los equipos MEAL, RRHH, cadena de suministro y otros, sobre la situación en la que el proyecto se encuentra?

3.2.6 Gestión participativa y cierre

Muy parecido a las otras fases en el proyecto, el cierre también debe ser participativo. Será de mucho beneficio particularmente si las actividades, servicios y productos seguirán siendo entregados una vez haya sido completado el proyecto. Si las partes interesadas han sido consultadas e informadas a lo largo del ciclo de vida, esta fase no debería representar sorpresas. La estrategia de compromiso de las partes interesadas debe incluir su participación durante los procesos de cierre.

Lecciones aprendidas y revisión después de la acción

Las lecciones aprendidas y las revisiones después de la acción pueden ser enriquecidas mediante un enfoque participativo, examinar los componentes del proyecto a través de diferentes ópticas y proporcionar información que pueda usarse en el diseño de un proyecto futuro.

Reunión/evento de cierre del proyecto.

Una reunión o evento que reconozca el cierre formal de un proyecto debe ser parte de los procedimientos de cierre. La reunión o evento puede ser simple o elegante, lo que importa es resaltar lo que se logró durante el proyecto, relatar los desafíos y reconocer formalmente las relaciones y las partes interesadas que contribuyeron con el proyecto.

3.3 Principio: Gestión completa

"La Gestión es, sobre todo, una práctica donde el arte, la ciencia y el trabajo se encuentran"

-Henry Mintzberg

3.3.1 ¿Qué es el principio de gestión completa y por qué es importante?

El Gerente de Proyecto tiene la principal responsabilidad de la gestión general del proyecto. Esto requiere que se combine estrategia, liderazgo y habilidades técnicas, un buen ojo para los detalles y ser responsable de la estructuración, guía y el respaldo de actividades que se llevarán a cabo durante el proyecto.

La capacidad para definir, planear y secuenciar los recursos de los entregables, es una habilidad que debe aplicarse en todas las fases del proyecto. Conforme va avanzando a través de todas las fases, el Gerente del Proyecto asegura que el aprendizaje de una etapa se transfiera a la siguiente, construyendo y reforzando el proyecto a medida que responda a su entorno interno y externo.

En esencia, la gestión completa del proyecto implica aplicar el mismo rigor y atención a cada fase del proyecto, asegurando que todos los componentes (directos e indirectos) sean entregados y documentados de manera efectiva.

Se requiere un Gerente de Proyecto para operar y navegar por entornos dinámicos que cambian constantemente. Si los equipos no están comprometidos y la documentación está incompleta, habrá una mayor probabilidad de que partes importantes se pierdan, exponiendo al proyecto a riesgos y al fracaso.

La gestión completa requiere que el Gerente tenga la habilidad de identificar y gestionar todo el trabajo directo e indirecto del proyecto de una manera holística. También es un enfoque esencial para navegar por incertidumbres y ser capaz de equilibrar las expectativas, intereses y el compromiso de las partes interesadas. Esencialmente, la gestión completa del proyecto es un acto de malabarismo que requiere que el Gerente sea progresista y ágil en su enfoque, asegurando que no se caigan los objetos en el proceso.

Para hacer esto, el Gerente debe asegurar que las consideraciones que se requerirán de todos los aspectos del proyecto, sean examinadas e integradas para lograr los resultados deseados.

3.3.2 Gestión completa, identificación y definición

Durante la fase de identificación y definición, el anteproyecto se determinará mediante un análisis del problema, necesidades, contexto, etc. Los principios Completo y Participativo trabajan mano a mano durante esta fase, ya que la identificación de necesidades se determina mediante un proceso consultivo con las partes interesadas y el proceso de triangulación en la recopilación de datos.

Identificación y análisis de las partes interesadas

Conforme se desarrolla el marco de referencia del proyecto, se debe realizar un ejercicio completo de identificación y análisis de las partes interesadas. Identificar tantos interesados como sea posible, y evaluar su poder e influencia, asegurará una estrategia de mayor participación durante el proyecto. Este

proceso también proporcionará mejores relaciones entre interesados y gestionará de manera más efectiva las expectativas, estableciendo las bases para una participación proactiva de las partes interesadas a lo largo del proyecto.

Análisis de necesidades

Las necesidades dentro de las comunidades pueden ser vastas y complejas, por lo que un análisis completo es beneficioso. Sin embargo, los proyectos no pueden quedar en el vacío y requieren que el análisis incorpore elementos del entorno externo y prioridades internas programáticas y organizativas, así como la capacidad del equipo.

3.3.3 Gestión completa y puesta en marcha

Análisis y planificación de la gestión del riesgo

Como Gerente, necesitará desarrollar sistemas y procesos completos para identificar, analizar, monitorear y gestionar todos los riesgos asociados con el proyecto. Los niveles de tolerancia para gestionar los riesgos, deben ser determinados en la identificación y definición e incluidos en el acta de constitución del proyecto, lo cual es un resultado de la fase de puesta en marcha.

El Gerente también debe identificar momentos en el proyecto en los que los riesgos serán reevaluados, para determinar si han surgido nuevos riesgos, si el impacto o probabilidad han cambiado y si las estrategias de respuesta todavía son válidas y factibles. Determinar este proceso en la fase de Puesta en Marcha permitirá que el plan de gestión del riesgo sea incorporado en el proceso de planificación.

3.3.4 Gestión completa y planificación

La planificación necesita incorporar el trabajo directo e indirecto del proyecto. ¿Cuántas veces el reclutamiento, la adquisición o los informes han causado retrasos en sus proyectos? Puede ser que estos procesos tomaron más tiempo del previsto, pero también que estas actividades no fueron incluidas como parte del proceso de planificación completa. Incluir el trabajo directo e indirecto y la participación de las partes interesadas que estarán realizando las actividades, conducirá a una estimación más precisa y a tener planes de implementación más completos.

Plan de implementación

El Gerente de Proyecto puede estar tentado a pensar que los documentos desarrollados durante la fase de identificación y definición (marco lógico, propuesta del proyecto, etc.) son suficientes para definir el alcance del proyecto; sin embargo, este no es el caso. El marco lógico y la propuesta fueron escritos con propósitos muy distintos. Aun cuando son especialmente importantes para definir la lógica de alto nivel y para vender el proyecto a donantes, **no están diseñados para guiar un equipo en la implementación del proyecto.**

Antes de que comience el trabajo, el Gerente debe confirmar que el alcance del proyecto está completo y detallado. Se debe tener cuidado de asegurar que la información sobre el trabajo indirecto del proyecto está incluida en el alcance; por ejemplo, los detalles relacionados con la adquisición, la coordinación, las comunicaciones, los recursos humanos, los informes y la gestión de riesgos.

3.3.5 Gestión completa e implementación

Gestión de componentes del proyecto

Durante la implementación es donde ocurrirán muchos de los problemas y desafíos. Estos problemas y desafíos pueden estar causando distracción, quitando el enfoque de otras partes del proyecto que se necesitan gestionar durante la implementación. El Gerente debe crear un ambiente en el que todos los aspectos del proyecto sean tomados en cuenta y manejados apropiadamente. Mientras que algunas de las tareas y actividades se delegarán, el Gerente es responsable en última instancia del proyecto y, por lo tanto, debe gestionar completamente todos sus componentes.

Monitoreo, revisión y actualización de riesgos

Mientras se enfoca la atención en el seguimiento del progreso del plan MEAL del proyecto, frente a los indicadores en cada uno de los niveles del marco lógico, el equipo también debe monitorear los riesgos a lo largo de la vida del proyecto. El monitoreo de riesgos, en comparación con el monitoreo MEAL, implica cuestionar continuamente el entorno del proyecto y anticipar la posibilidad de que algo pueda salir mal o no ejecutarse según lo planeado. El Gerente necesita cuestionar continua y completamente los riesgos que tienen el potencial de amenazar el éxito, y gestionar activamente estas amenazas a lo largo de la vida del proyecto.

3.3.6 Gestión completa y cierre

El Gerente de Proyecto es responsable de garantizar que todas las actividades estén cerradas completa y oficialmente. Hacer tiempo y planificar las actividades de cierre es importante para reducir el caos y el estrés asociados con esta fase y es parte de la gestión completa de un proyecto. Además, asegurar que todos los aspectos de un proyecto están completamente cerrados, es la mejor manera de salvaguardar la reputación de una organización.

3.4 Principio: Gestión integrada

"La unidad es fuerza…cuando hay trabajo en equipo y colaboración, se pueden lograr cosas maravillosas"

-Mattie Stepanek

3.4.1 ¿Qué es el principio de gestión integrada y por qué es importante?

Aplicar un enfoque integrado asegura que todos los aspectos de un proyecto están alineados y coordinados, así que los objetivos y los resultados pueden ser alcanzados y contribuir al impacto del proyecto. La Integración es el proceso por el cual un número de elementos separados son combinados y coordinados para lograr un todo armonioso.

3.4.2 Gestión integrada, identificación y definición

Integración de equipo

Uno de los desafíos más importantes en la gestión del proyecto es asegurar que el Gerente, junto con el equipo de soporte (es decir, finanzas, seguridad, recursos humanos, IT, MEAL y cadena de suministro) y sus gerentes están estrechamente alineados e integrados. Esta creación de relaciones debe comenzar durante la fase de identificación y definición. Conforme se define el proyecto, el personal de soporte apropiado debe estar involucrado en establecer parámetros presupuestarios de alto nivel, identificar habilidades y especificar las necesidades de suministro.

3.4.3 Gestión integrada y puesta en marcha

Integración del riesgo

Durante la puesta en marcha, el Gerente de Proyecto se enfocará en asegurar que el proyecto esté listo para proceder. Esto incluye completar un análisis completo de riesgos, que debe ser integrado al proceso de planificación del proyecto.

3.4.4 Gestión integrada y planificación

Conforme el proyecto entra en la fase de Planificación, el personal de soporte puede ser especialmente útil en asegurar que los componentes del proyecto estén correctos, tales como los formatos de presupuesto, que los estimados sean precisos, que la lista de elementos presupuestarios esté completa y que el presupuesto sea detallado. Se asegurarán de que los planes de la cadena de suministro son precisos y que la planificación del reclutamiento y desarrollo de habilidades sean incorporados dentro de los planes del proyecto.

La integración durante la planificación también tomará en cuenta la relación entre los elementos de alcance, tiempo, presupuesto y calidad del proyecto para desarrollar un plan de implementación preciso.

El triángulo de gestión

¿Recuerdan el triángulo de gestión del proyecto? Todos los lados del triángulo están conectados y es imposible gestionar una de las restricciones clave del proyecto (tiempo/cronograma, costo/recursos, alcance/calidad) sin tener en consideración las otras.

Por ejemplo: si el proyecto tiene una restricción de tiempo inflexible - ¡DEBE ser realizado en un año! - se debe garantizar que los requisitos de alcance y los recursos (dinero, personas y materiales) sean planeados para asegurar que el cronograma sea realista.

Por el contrario, si una de las otras restricciones clave del proyecto es fija (¿presupuesto? ¿alcance? ¿ambos?) entonces se debe reconocer la probabilidad que estas limitaciones impactarán el cronograma del proyecto.

Hay que observar que las principales categorías de trabajo en la EDT sean consistentes con el contenido del marco lógico del proyecto.

Sin embargo, la EDT incluirá un nivel alto de detalle que a menudo está ausente en el marco lógico. Podría haber categorías adicionales de trabajo incluidas en la EDT que no están incluidas en el marco lógico. La EDT también está destinada a proporcionar un nivel de detalle específico que a menudo se pierde en el marco lógico.

3.4.5 Gestión integrada e implementación

Durante la implementación, el personal de apoyo será de mucha importancia para asegurar que el proyecto se mantiene en el camino. Se debe pensar que cada miembro del equipo es una parte del rompecabezas. Si una pieza está actuando sola y no se integra con las demás, el rompecabezas no estará completo. Será esencial tener comunicación continua e interactuar con el equipo MEAL, los recursos humanos, finanzas, seguridad, cadena de suministros y otros equipos en toda la implementación para asegurar que todas las piezas del rompecabezas encajen. También es importante asegurar la integración con cualquier socio para la implementación, así que no se debe olvidar el incluirlos.

3.4.6 Gestión integrada y cierre

Plan de sostenibilidad

La integración de la sostenibilidad en todo el proyecto debe asegurar que el plan de sostenibilidad que se ha validado (en diversos momentos a lo largo del proyecto) considere e integre todos los elementos que son fundamentales para crear un entorno que permita dar lugar a la sostenibilidad.

Lecciones aprendidas y evaluaciones

Las lecciones aprendidas y las evaluaciones son valiosas para evaluar el proyecto, pero también pueden ser integradas en la memoria programática e institucional.

3.5 Principio: Gestión ajustable

"Los negocios y los esfuerzos humanos son sistemas…
tendemos a centrarnos en vistazos de partes aisladas del sistema.
Y me pregunto por qué nuestros problemas más profundos nunca se resuelven"

- Peter M Senge

3.5.1 ¿Qué es el principio de gestión ajustable y por qué es importante?

No existe ningún proyecto en el vacío. Los proyectos "viven" dentro de programas, portafolios y estrategias nacionales. Además, los proyectos se gestionan en el contexto de sistemas organizacionales y estructuras de los donantes. En otras palabras, este es el ambiente operativo más amplio para los proyectos. Como resultado, ya que todos estos factores impactan en el rendimiento de los proyectos, debe tomarse en cuenta desde la definición hasta el cierre de los mismos.

El término "ajustable" dentro del contexto de gestión de proyectos es la capacidad del Gerente, del equipo y de las partes interesadas de analizar el entorno y responder como sea necesario. La flexibilidad y la agilidad son primordiales para el principio de la gestión ajustable, proporcionando un marco dentro del cual, el proyecto puede responder al cambio de ambiente. Para esto, el Gerente debe ser cuidadoso con la forma en la que utiliza las herramientas para asegurar que el proyecto sea más ajustable.

Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas

La información y los datos del monitoreo proporcionan insumos para el Gerente en cuanto a las actividades y resultados que se vayan logrando, si se han completado a tiempo y dentro del presupuesto acordado, cumpliendo con la meta descrita. Los datos de monitoreo proporcionan al Gerente información en tiempo real del estado del proyecto. Por ejemplo: si se ha planeado construir 30 letrinas para el final de la fase 2 y para ese momento solo se han construido 15, esto significa una luz roja para el Gerente sobre algo que anda mal y debe ser explorado más a fondo.

El establecimiento de mecanismos de accountability permite a las partes interesadas proporcionar una retroalimentación durante el proyecto. Ya sea una evaluación de satisfacción o un grupo focal de discusión con la comunidad, estos mecanismos verifican que la intervención está proporcionando lo que se pretendía a la población objetivo, y proporciona información al Gerente sobre los puntos de vista y las perspectivas de diversas partes interesadas. La parte más importante de los mecanismos de accountability no es solo hacerlo sino también aprender de ello. ¿Qué información de la retroalimentación resulta beneficiosa y puede ser utilizada para futuras fases o etapas del proyecto? ¿Cómo puede ser utilizada la retroalimentación en la planificación reiterativa del proyecto? ¿Fue eficaz el mecanismo para proporcionar retroalimentación sustantiva de las partes interesadas, que pueda ser utilizada para el aprendizaje?, ¿Cuáles son los aprendizajes que podemos usar para influir en el diseño proyectos futuros y/o cómo podemos escalar el aprendizaje a nivel de programa?

El monitoreo y accountability no pueden ser implementadas en el vacío, más bien deben ser consideradas como parte de un ciclo o un proceso en el cual hay intervalos establecidos, donde esta información es revisada y analizada para mejorar o cambiar elementos del proyecto y lograr resultados óptimos al final.

Control de cambios integrado

El cambio sucede y está bien. Es la manera en que se enfoca y se responde al cambio lo que hace la diferencia. No es correcto que se quiera hacer cambios al azar a los proyectos, para un determinado propósito. Debe haber una estructura y una evaluación que determine cuáles cambios se deben hacer, cómo deben hacerse y el impacto que tendrá en los proyectos. Aquí es donde entra en juego el control de cambios integrado, proporcionando una serie de pasos a seguir para asegurar que solo se realizan cambios autorizados y necesarios al proyecto.

El control de cambios puede diferir dependiendo de la complejidad del proyecto, la organización y los niveles de tolerancia del Gerente. Sin embargo, lo que el Gerente debe asegurar es que el control de cambios en el proyecto sea:

- **Gestionado** a través de un proceso formal de gestión de cambios.
- **Analizado** para asegurar que las implicaciones de esos cambios sean consideradas en los niveles de proyecto y programa.
- **Documentado** para ilustrar el impacto completo en todos los elementos integrados del programa.
- **Comunicado** a las partes interesadas clave del proyecto.

Es necesario establecer tolerancias claras para que las partes interesadas tengan claridad sobre quién puede tomar decisiones y cuáles niveles de autoridad tienen.

Puertas de decisión

Las puertas de decisión proporcionan oportunidades formales e informales para el Gerente, los miembros del equipo y las partes interesadas, para revisar el proyecto y determinar si necesitan hacerse cambios, si se continúa como se ha planeado, o si debe detenerse totalmente. Revisar y reanalizar los documentos "vivos" del proyecto y verificar la información, los datos de monitoreo y los mecanismos de accountability, son esenciales para mantener un enfoque ajustable en el proyecto.

Algunas de las herramientas para revisar en las puertas de decisión pueden ser:

- Análisis de las partes interesadas
- Análisis de riesgo
- Marco lógico -Prestando especial atención a los indicadores y validando los supuestos-
- Acta constitutiva del proyecto
- Plan de implementación detallado/plan por etapas

Es deseable asegurar que las decisiones, cambios y la flexibilidad en el proyecto se basan en datos, información y análisis; por lo cual muchas de las herramientas y los documentos en el Project DPro son considerados documentos "vivos". Esto es parte del principio de gestión ajustable en donde rara vez hay escenarios en los que el equipo de trabajo obtiene todo bien desde el principio y no necesita hacer cambios conforme el proyecto avanza. También en raras ocasiones, ocurre que las partes interesadas no cambian, los riesgos no evolucionan y no se necesita proporcionar detalles adicionales al plan. No hay tal cosa como un proyecto perfectamente planeado, así que necesita revisarse y reanalizar todas estas herramientas a medida que se avanza en el proyecto, para asegurar que se cuenta con la información más actualizada que guiará la habilidad de adaptarse y tomar decisiones.

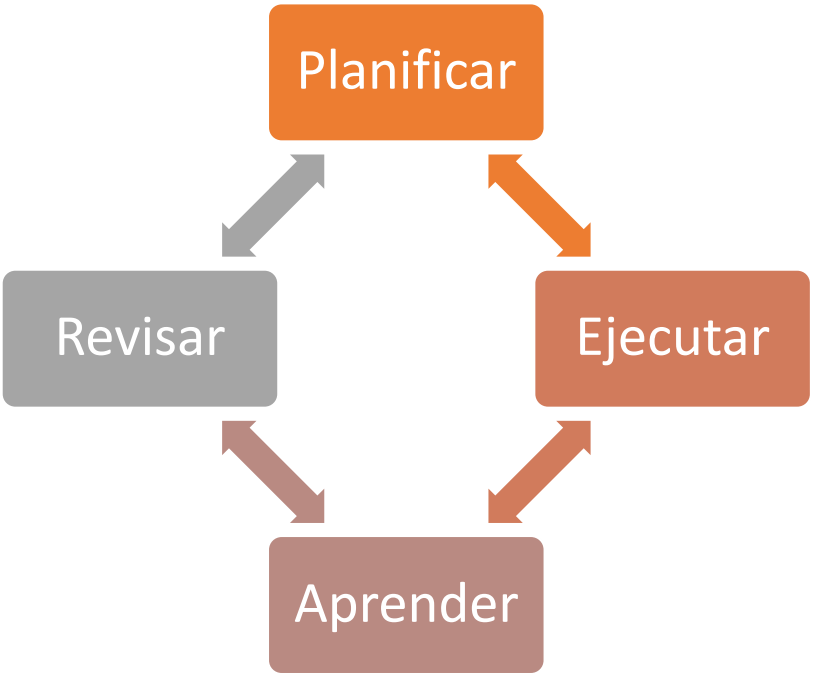


Figura 48: El Proceso de Planificar, Ejecutar, Aprender, Revisar

3.5.2 Gestión ajustable, identificación y definición

Conforme se definen las intervenciones y el objetivo de población es acordado, el Gerente de Proyecto puede usar una amplia gama de herramientas para identificar las necesidades y determinar las prioridades. También es importante que el Gerente de Proyecto, el equipo y las partes interesadas entiendan que el proyecto probablemente no será implementado en un ambiente estándar. Los proyectos de desarrollo y humanitarios, están respondiendo a una necesidad y esa necesidad puede ser diferente dependiendo de las partes interesadas consultadas. La necesidad también puede cambiar, que es el caso particular de los proyectos humanitarios. También es importante que el proceso de recopilación de datos incluya una variedad de perspectivas, para que se proporcione una comprensión más holística del contexto.

3.5.3 Gestión ajustable y puesta en marcha

El marco MEAL, la estructura de gobernanza y el análisis de riesgos son todas herramientas relevantes de la gestión ajustable que se desarrollan en esta fase. Estas herramientas son fundamentales para que el Gerente pueda asegurar que la gestión del proyecto responda a contextos y problemas cambiantes.

3.5.4 Gestión ajustable y planificación

La planificación reiterativa es un enfoque ágil y ajustable que establece el plan del proyecto por etapas, en lugar de tratar de planificar todo el proyecto de una vez. En relación con el principio de gestión ajustable, proporciona la oportunidad de que las puertas de decisión se construyan después (y a veces dentro) de cada una de las etapas, para que se pueda hacer un análisis que explore lo que se necesita que suceda durante la siguiente etapa del proyecto.

Gestión ágil de proyectos

La gestión ágil de proyectos es el paraguas bajo el cual caen varias herramientas diferentes que permiten un enfoque más ajustable a la gestión de proyectos. En la gestión ágil de proyectos.

- El tiempo es fijado dividiendo el proyecto en intervalos cortos (etapas es la terminología utilizada en el PMD)
- Se fija el costo de los recursos
- El alcance es variable. Se centra en los requisitos de mayor prioridad, con la expectativa de que el alcance evolucionará conforme avanza el proyecto.

Hay una puerta de decisión al final de cada intervalo, para volver a priorizar los requisitos existentes, y poder considerar los nuevos a medida que el proyecto avanza, y así planear el siguiente intervalo. Es una forma de planificación gradual. El objetivo es cumplir con los requisitos más importantes dentro del costo presupuestado y el tiempo, pero tal vez no con todos los requisitos. Para que este proceso funcione tiene que ser altamente colaborativo. Es esencial que las partes interesadas del proyecto estén estrechamente involucradas, en particular los usuarios. Con este enfoque, los donantes y las partes interesadas tendrán más confianza en el proyecto porque los costos y el cronograma se definen por adelantado y el riesgo en general es menor. Se espera que los donantes y las partes interesadas acepten que no pueden tenerlo todo, pero lo que consiguen cumplirá con los objetivos principales del proyecto. En última instancia, el enfoque ágil para la gestión del proyecto puede repercutir en un resultado más exitoso.
El elemento esencial del proceso Ágil es ser capaz de priorizar los requisitos del proyecto en cuatro categorías de importancia:

- Debe incluir – se garantiza la entrega de los requisitos
- Debería incluir
- Podría incluir
- No se incluirá para este período

Lo ágil se centra en pequeños cambios incrementales. El desafío puede ser que el panorama más amplio se pueda perder y cree incertidumbre en las partes interesadas. Construir consensos toma tiempo y desafía muchas normas y expectativas. Los costos de recursos pueden ser más altos; por ejemplo: equipos de localización conjunta o investigación en infraestructura para que trabajen juntos de forma remota. La carga puede percibirse para cambiar el usuario final empoderado al equipo de proyecto empoderado, con el riesgo de que los beneficios se pierdan porque el equipo del proyecto se centra en cosas incorrectas.

3.5.5 Gestión ajustable e implementación

Es durante la fase de implementación cuando la agilidad y la gestión ajustable se vuelven primordiales. En algunos casos, como con los proyectos humanitarios, el contexto puede estar fluyendo continuamente, lo que requiere una respuesta rápida a las necesidades cambiantes y a los entornos en evolución.

Puertas de decisión

Las puertas de decisión durante la implementación, ayudan al equipo a hacer que la revisión de la justificación del proyecto suceda, y a establecer una base para que este proceso sea un hábito a lo largo del proyecto. La información y los datos del monitoreo y los sistemas de accountability, deben ser alimentados por el proceso de puertas de decisión, justificando el avance del proyecto tal como está, o haciendo cambios basados en los datos actualizados, la información y las tolerancias del Gerente.

Puertas de decisión de emergencia

Parte de la adaptación a un entorno cambiante, podría significar que el proyecto ya no es relevante o que no puede operar dentro del contexto actual. Aquí es donde entran en juego las puertas de decisión de emergencia. Si bien, este no es el escenario deseado o el concepto, la realidad es que puede suceder y cerrar el proyecto en lugar de continuar hasta el final, puede ser lo mejor para las partes interesadas. La decisión de cerrar está probablemente por encima de la tolerancia de un Gerente de Proyecto, quien deberá estar involucrado en proporcionar información sobre el contexto y tomar la decisión en colaboración con la estructura de gobernanza. El gerente será quien probablemente, tenga la responsabilidad de comunicar la decisión a las partes interesadas.

Problemas y cambios.

Los problemas conducen al cambio y pueden ofrecer aspectos destacados en las lagunas de los proyectos. Los problemas requieren ciertamente que la respuesta al problema se adapte al contexto en el que sucede; frecuentemente también requiere que el Gerente de Proyecto y el equipo consideren la causa raíz del problema para asegurarse de que no se lleve a cabo de nuevo en las Lecciones Aprendidas.

Lecciones aprendidas

Una de las mejores formas de utilizar las lecciones aprendidas, es a través de las puertas de decisión u otro proceso formal, donde los tiempos están establecidos a lo largo del proyecto para realizar un proceso de aprendizaje reflexivo con los miembros del equipo y las partes interesadas. Estas sesiones deben estar bien documentadas para que el aprendizaje pueda incorporarse a cualquier planificación reiterativa y/o para diseñar proyectos futuros.

3.5.6 Gestión ajustable y cierre

La evaluación y las lecciones aprendidas proporcionan al Gerente y al equipo una evaluación sobre el proyecto y si se lograron los resultados.

- ¿Se realizaron los cambios, en el tiempo y lugar apropiados, basados en información y datos?
- ¿Se incorporaron las lecciones aprendidas a lo largo de toda la vida del proyecto?
- ¿Cómo se incorporó la información de MEAL en el proceso de cambio/puerta de decisión del proyecto?

Sección 4. Adaptando el Project DPro

¿Cómo se logra que el Project DPro sea funcional?

Las herramientas, técnicas, metodologías, etc. no lograrán nada si un equipo de proyecto no puede hacer que funcione en el ambiente actual del proyecto. En esta sección se observa cómo adaptar varias herramientas y técnicas que han estado presentes, con el fin de que funcionen para el Gerente de Proyecto y el equipo de implementación del proyecto.

4.1 Fundamentos de adaptación

No hay una sola hoja de ruta para la gestión de proyectos. Cada proyecto es único – con sus propios objetivos específicos. La simple aplicación de herramientas y técnicas sin pensar en el contexto, los recursos, las relaciones y los desafíos contribuirá en el mejor de los casos a un proyecto robótico e "impulsado por plantillas". Además de crear bastante trabajo innecesario, simplemente agregar herramientas y técnicas sin pensar en su justificación y aplicación, es probable que confunda y desmoralice el personal del proyecto y a los socios de implementación.

> Dos Gerentes de Proyecto completaron la formación de Project DPro y obtuvieron un claro conocimiento y entendimiento de la metodología. Ninguna de sus organizaciones, desafortunadamente, tuvo mucho aprecio o entendimiento de la gestión de proyecto. Al regresar a su lugar de trabajo, uno de los Gerentes de Proyecto dijo: "Esas herramientas de Project DPro son BUENAS, pero no lo hacemos de esa forma aquí." El otro Gerente de Proyecto fue informado por su superior: "Debes decidir qué herramientas y técnicas prefieres e implementarlas por tu cuenta".

Mientras un Gerente de Proyecto debe estar dispuesto a tomar una iniciativa individual a pesar de las restricciones organizacionales, ambos escenarios descritos en el ejemplo anterior deben evitarse siempre que sea posible. La implementación de Project DPro debe implicar la evaluación de las herramientas y las técnicas disponibles, decidir cuáles serán las más útiles en una situación particular y pensar en cómo estas herramientas pueden ser integradas en los procesos y sistemas organizativos.

Siempre que sea posible, el Gerente de Proyecto debe comprometerse con sus organizaciones para discutir las siguientes preguntas:

- ¿Una nueva herramienta complementará o reemplazará una herramienta existente?
- ¿Cómo encajará la información de una nueva herramienta en los procesos existentes?
- ¿Se necesita hacer cambios a los procesos existentes como un resultado de la integración de una nueva herramienta o técnica?

Aún más práctico, un Gerente de Proyecto debe observar todas las herramientas y técnicas y hacerse esta pregunta: ¿Es posible implementar esta herramienta ahora – o se requiere de más apoyo organizacional?

Tabla 41. Ejemplo de adaptación de herramientas de gestión del proyecto: ilustra un ejemplo de un plan de adaptación de herramientas. Está llena de datos de ejemplos que denotan el estado e indican si se necesitarán cambios organizacionales para lograr una implementación exitosa de la herramienta.

Tabla 41: Ejemplo de adaptación de herramientas de gestión de proyecto

Herramienta	¿Puede ser implementada ahora?	¿Se necesita más apoyo?	¿Qué cambios organizacionales deben hacerse antes de poder adaptar y usar apropiadamente esta herramienta?
EDT	Si	No	Asegurar que el equipo y los colaboradores aporten su experiencia y detalles específicos.
Diagrama de red	Si	No	Asegurar que el equipo comprenda el propósito y los procesos.
Acta constitutiva del proyecto	No	Si	Animar a la organización a aceptar un formato aprobado.
RACI	Si	No	Lograr un consenso en "quién debe hacer qué" en los diferentes niveles del proyecto.
Control de cambios	Si	Si	Debe integrarse y vincularse con el sistema de gobernanza del proyecto.

Tabla 41: Ejemplo de adaptación de herramientas de gestión de proyecto

4.2 Factores por considerar al adaptar el Project DPro

No existen proyectos aislados. Los proyectos "viven" dentro de programas y portafolios, además los proyectos son manejados dentro de sistemas de contexto organizacional y estructuras de donantes. Por otro lado, son el entorno operativo más amplio de los proyectos. Como resultado, dado a que todos los factores afectan el rendimiento de los proyectos, deben tenerse en cuenta cuando se adapta el Project DPro.

CONSIDERACIONES DEL PROGRAMA: Como se indicó anteriormente en esta guía, los programas consisten en un grupo de proyectos relacionados, que son gestionados de manera coordinada para obtener beneficios y control no disponibles a través de la gestión individual. Los plazos del programa son más largos y los resultados usualmente son más complejos con cada proyecto individual diseñado para hacer una contribución al impacto. Claramente, en un programa bien gestionado, habrá consistencia de herramientas, métodos y enfoques.

Algunas ONGs tienen una Unidad u Oficina de Gestión de Programas (UGP u OGP) cuya función es asegurar la consistencia de los enfoques, estándares, la creación de capacidad, kits de herramientas y manuales de operación. En tales situaciones, los Gerentes de Proyecto y sus equipos deben alinearse con las pautas, herramientas y enfoques de la unidad.

Además, con respecto a la conexión entre programas y proyectos, las ONGs del sector de desarrollo internacional tienden a diseñar proyectos largos y complejos, cuando es más aconsejable construir un programa que contenga un rango de proyectos más pequeños y simples.

Consideraciones de sistemas – Un Gerente de Proyecto raras veces tiene la oportunidad de influir en la elección de los sistemas organizacionales. Sin importar esto, el Gerente del Proyecto debe asegurar que el flujo de la información satisfaga las necesidades del equipo del proyecto.

Los dos ejemplos siguientes ilustran como un Gerente de Proyecto debe examinar y entender los sistemas organizacionales para que funcione en beneficio del equipo del proyecto.

Presupuesto/informe financiero: Los presupuestos en las propuestas de donantes suelen ser presentados como presupuestos de actividades. Muchas ONGs, en realidad, no tienen sistemas financieros que puedan producir informes basados en actividades –pero utilizan informes de líneas presupuestarias /códigos de cuenta. Bajo tal escenario, un Gerente de Proyecto debe asegurar que el trabajo necesario para trasladar información financiera de un formato a otro sea planificado e implementado a tiempo.

Moneda de presupuesto y tasas de cambio: No es usual para un Gerente de Proyecto ser informado de que "un proyecto tiene una pérdida de tasa de cambio de US$20,000, por lo que necesita hacer menos actividad para compensarlo". Si bien las organizaciones pueden utilizar estrategias de contingencia para reducir el impacto, la diferencia de tasa de cambio no puede ser eliminada. Sin embargo, un Gerente de Proyecto puede seleccionar y utilizar los enfoques de gestión más apropiados para minimizar las deficiencias. Debido a que la tarea de elegir la moneda del presupuesto a menudo es delegada al departamento de finanzas o recaudación de fondos, son ellos quienes seleccionan la moneda del contrato. Si el gasto está en una moneda diferente, inmediatamente complica la vida del personal del proyecto –encontrándose con un presupuesto en una moneda diferente y gastos en otra. Aunque no siempre es posible, un Gerente de Proyecto debe insistir en que el presupuesto y los gastos sean en la misma moneda. El Gerente de Proyecto puede insistir en la aplicación de un mismo tipo de cambio a lo largo de la vida del proyecto, en lugar de utilizar un tipo de cambio contable fácil de calcular. Aunque estas estrategias de gestión no mitigarán las fluctuaciones monetarias, ayudan a reducir las variaciones en el tipo de cambio.

Consideraciones de riesgo, tamaño y complejidad - El sentido común dicta que un proyecto sencillo y pequeño no requiere la misma consideración que un proyecto de un millón de dólares, con muchas ubicaciones y un equipo múltiple en un ambiente inseguro y difícil con varias partes interesadas. Sin importar este conocimiento, los factores asociados con el tamaño, la complejidad y las consideraciones de riesgo con demasiada frecuencia no se les da el nivel suficiente de atención por parte de los Gerentes de Proyecto y sus organizaciones en el sector de desarrollo internacional. Dos áreas importantes y relacionadas se citan como ejemplo a continuación:

Planificación y gestión de riesgos – Un registro de riesgos siempre es útil. En un proyecto de bajo valor y baja complejidad, un registro de riesgos simple y cualitativo puede ser suficiente. En un proyecto con un perfil de mayor riesgo, un gerente probablemente necesitará un registro cuantitativo. Además, las normas del proyecto para utilizar y modificar el registro de riesgos difieren en ¿Quién puede modificarlo? ¿Quién puede sugerir cambios? ¿Cuándo se analizará el registro de riesgos? Al igual que todas las herramientas de Project DPro, el Gerente del Proyecto debe pensar en la mejor forma de utilizar las herramientas y asegurarse de que ayuden al equipo del proyecto.

Gobernanza del proyecto – Un área clave que necesita atención en proyectos más complejos es la Gobernanza. Proyectos más pequeños y sencillos podrían compartir una estructura de gobernanza con una serie de proyectos similares- tal vez bajo una Junta de programa, una Junta de proyectos de país o una estructura similar. Un proyecto de un millón de dólares, con varias ubicaciones y un equipo grande necesitará su propia Junta de proyecto con un usuario senior, un proveedor senior y un ejecutivo senior representando las voces y perspectivas de las partes interesadas. La Junta del proyecto necesitará términos de referencia y normas de funcionamiento claras. Los miembros de la Junta deben entender sus funciones y

responsabilidades. Además, puede ser necesario cambiar el perfil de la Junta del proyecto a lo largo de un proyecto más grande para asegurar que las perspectivas correctas estén representadas.

Consideraciones de competencia y aprendizaje - Mientras que el Gerente de Proyecto es responsable de asegurar que los miembros del personal y los socios de implementación tengan las competencias adecuadas, incluyendo el conocimiento, las actitudes y las habilidades, el gerente no debería esperar tener la capacidad para abordar todas las debilidades de inmediato. Una parte clave de la adaptación de Project DPro será evaluar el nivel actual del personal y las competencias de los socios de implementación y luego promover el aprendizaje para incrementar la capacidad cuando se identifiquen las brechas. Existe una herramienta de evaluación de Competencias disponible en el sitio web de PM4NGOs que ayuda a identificar las áreas de competencia en las que deben enfocarse para el desarrollo y los requerimientos para desempeñar mejor el trabajo del proyecto.

Para las organizaciones que implementan Project DPro, es probable que muchas de las necesidades de aprendizaje y competencia ya hayan sido consideradas. Sin embargo, un Gerente de Proyecto todavía necesita confirmar que todo el personal del proyecto y los socios utilizan correctamente cada una de las herramientas elegidas en la práctica real. Las brechas que se identifican en el rendimiento deben abordarse mediante la formación u otra acción de gestión.

También es importante asegurarse que todos entienden las herramientas seleccionadas para ser incorporadas en la organización del proyecto (y los procesos). Si, por ejemplo, un Gerente de Proyecto trata de implementar una estructura de desglose de trabajo (EDT) sin asegurarse que cada miembro individual del equipo y socio de implementación entiende lo esencial, aprecia el valor y puede usar una EDT en una situación real, entonces la implementación probablemente se dirija al fracaso.

Consideraciones de rendimiento – El Gerente de Proyecto no sólo es responsable de asegurar que el personal del proyecto sea cada vez más competente, sino que, el desempeño en el trabajo contribuya a los impactos previstos de la organización. Se debe recordar que los cambios para las organizaciones que trabajan en el sector de desarrollo internacional usualmente están dirigidos hacia la calidad de vida, bienestar, sostenibilidad, reducción de la pobreza, consciencia social de empoderamiento y/o áreas de mejoramiento del medio ambiente. Un curso de Project DPro no debería ser visto como un evento "único" pero debe ser el comienzo de un proceso dinámico que transfiera el aprendizaje a un desempeño mejorado y lo más importante, que contribuya al rendimiento continuo del proyecto. Mediante la vinculación de Project DPro a los resultados del proyecto y exigir que el personal sea responsable de poner en práctica su conocimiento, los Gerentes de Proyecto aumentan las posibilidades de ver cambios que realmente importan y están en el centro de los objetivos del Proyecto.

Una oficina de ONG, después de poner a prueba algunos cursos de Project DPro, decidió que todos los participantes del evento de aprendizaje de Project DPro requerirán un desarrollo individual (que también involucre a un equipo de proyecto siempre que sea posible) del plan de implementación y aprendizaje continuo de Project DPro. Su plantilla de plan pidió los detalles de la aplicación prevista tanto del conocimiento de GP como de las herramientas en el trabajo durante un período de 12 meses. Se ha asignado a una persona de la unidad de gestión de Proyectos para comunicarse con cada participante y su supervisor directo, a intervalos de 3 meses, para medir el cumplimiento y la contribución de los resultados y recopilar/compartir las mejores prácticas. Esta oficina de ONG también está ofreciendo otras formas para que los estudiantes obtengan acceso virtual (vía teléfono, correo electrónico, redes sociales, etc.) a los expertos en gestión de proyectos que pueden asesorarlos sobre el uso/ adaptación de herramientas y otros problemas de implementación que puedan surgir. También decidieron comenzar poco a poco por fases mediante la introducción de

herramientas de GP de una manera que permita la experimentación práctica, adaptación y aprendizaje contextualizado. Decidieron que su “caja de herramientas” inicial incluirá cuatro herramientas de PM que se consideraban más precisas para la mejora inicial. Eligieron la matriz RACI, el registro de riesgos, la EDT y el registro de problemas.

En resumen – Adaptar el Project DPro como se detalla anteriormente, es de hecho esencial. Sin embargo, una advertencia debe ser atendida: el trabajo de un Gerente de Proyecto NO debe ser reducido a un conjunto de reglas rígidas que se aplican sin pensar en todos y cada uno de los proyectos, programas o portafolios. Es necesario recordar, como se indicó anteriormente en esta guía, que la gestión de proyecto es tanto un “arte” como una “ciencia”. Habrá circunstancias en las que se podría utilizar una herramienta o técnica de GP, pero, por cualquier número o buenas razones, NO podría ser la opción más optimista. En otras palabras, ser demasiado entusiasta en requerir la adopción obligatoria o uniforme de herramientas y técnicas de GP a través de todos los proyectos, programas y portafolios podría ser un gran error. Todos y cada uno de los Gerentes de Proyecto deben aprender a ser disciplinados y reflexivos, llegando a ser competentes al analizar cada proyecto individual de manera cuidadosa y selectivamente y adoptar lo mejor de Project DPro.

Sección 5. Cambios en la guía Project DPro

La guía Project DPro 2da. Edición incorpora el aprendizaje de organizaciones locales e internacionales, de estudiantes y formadores, y lo más importante, de los practitioners. La guía ha mantenido la mayoría de los conceptos, definiciones y procesos de la 1era. Edición, pero se han realizado mejoras: Desde que PM4NGOs ha lanzado la guía Program DPro, el Project DPro está ahora más enfocado en la actividad y los niveles de resultados.

- El ciclo de vida del proyecto ha cambiado no sólo en número de fases, sino también en cómo se presenta, sus principios y la representación de MEAL.
- El monitoreo y evaluación ahora ha adoptado accountability y lecciones aprendidas y no es considerada una fase, sino que es un tema transversal que se verá a través de todas las fases, principios y capítulos de esta nueva edición.
- Las disciplinas (y sus herramientas) han sido incorporadas en las fases permitiendo a los lectores un proceso de aprendizaje más directo.
- Los principios de gestión ahora están alineados con el Program DPro. También son más detallados y completos en comparación con la primera edición.

PM4NGOs también desarrollará y lanzará un minicurso en la comunidad **Project DPro+** para permitir que los profesionales certificados pasen a través de los cambios entre las dos ediciones.

Anexo I: Competencias de Project DPro

Técnica (gestión de proyectos)

Este grupo de competencias se conoce colectivamente como la "ciencia" detrás de la gestión del proyecto. ¿Puede el Gerente de Proyecto identificar, seleccionar y emplear las herramientas correctas y los procesos para asegurar el éxito de la gestión del proyecto?

1: Gestionar el alcance proactivamente

La habilidad de crear y gestionar una lista de metas, entregables y requisitos específicos de un proyecto basados en un plan de negocios.

2: Identificar completamente las actividades requeridas para el éxito del proyecto

La capacidad de determinar los mejores medios para satisfacer los requisitos del proyecto y crear una serie de actividades para entregarlos dentro de las restricciones de costo, tiempo y calidad. Desarrollar y acordar un presupuesto de proyecto.

3: Gestionar el cronograma general para asegurar que el trabajo se de a tiempo.

La capacidad de preparar y mantener los horarios de las actividades y eventos para iniciativas de cambio, teniendo en cuenta las dependencias y requisitos de recursos.

4: Definir y reunir métricas para medir el avance del proyecto.

La capacidad de desarrollar procesos de evaluación y monitoreo para medir todos los aspectos del proyecto contra sus objetivos.

5: Identificar, registrar, gestionar y resolver los problemas del proyecto

La capacidad de responder a los problemas que afectan el proyecto y mantener un registro de problemas.

6: Diseminar proactivamente la información del proyecto a las partes interesadas.

La capacidad de gestionar y comunicarse con las partes interesadas, teniendo en cuenta sus niveles de influencia e intereses particulares a través del uso de la planificación de gestión de las partes interesadas.

7: Identificar, gestionar y mitigar los riesgos del proyecto

La capacidad de identificar y monitorear los riesgos (amenazas y oportunidades), para planificar e implementar respuestas a estos riesgos y mantener un registro de riesgo.

8: Establecer sistemas logísticos

La capacidad de crear y mantener un sistema logístico que suministre los recursos correctos y los materiales a tiempo con restricciones presupuestarias.

9: Asegurar que los entregables del proyecto son de calidad aceptable.

La capacidad de desarrollar, mantener y aplicar procesos de gestión de calidad para cambiar las iniciativas de actividades y los resultados.

10: Identificar cuándo y si es necesario que se produzcan cambios y el impacto de éstos en el proyecto

La capacidad de gestionar el proceso a través del cual todas las solicitudes de cambio de la línea base de un proyecto, programa o portafolio son capturadas y luego aprobadas, rechazadas o diferidas.

11: Planificación y gestión de presupuesto y gastos del proyecto

La capacidad de desarrollar y acordar los presupuestos para el proyecto, las iniciativas de cambios, el pronóstico de control y los costos reales contra los presupuestos.

Liderazgo y relaciones interpersonales

Este grupo de competencias son a menudo referidas colectivamente como el "arte" de la gestión del proyecto. Por ejemplo: ¿Cómo se comunica, inspira o resuelve conflictos un Gerente de Proyecto?

12: Visión del "panorama general" de un proyecto sin un portafolio de organización

La capacidad de ver el "panorama general". Pensar a alto nivel basado en la teoría de cambio para la organización.

13: Promover el proyecto (vender la idea)

La capacidad de gestión de las partes interesadas, tomando en cuenta sus niveles de influencia e intereses particulares y promover el proyecto.

14: Comunicar la visión – establecer expectativas razonables y desafiantes.

La capacidad de comunicar la visión del proyecto, inspirar a los miembros del equipo y mantenerlos "en el mensaje".

15: Proporcionar retroalimentación de rendimiento a tiempo y útil para los miembros del equipo

La capacidad de ayudar a su equipo a desarrollar sus habilidades, conocimientos y experiencias mediante retroalimentación constructiva y (posiblemente) tutoría. ¡El equipo es el mayor activo del proyecto!

16: Facilitar un entorno de equipo productivo

La capacidad de seleccionar, desarrollar y gestionar equipos y trabajar en equipo.

17: Comunicarse proactivamente (por medio verbal y escrito) incluida la escucha activa

La capacidad de comunicarse de forma clara y precisa hacia los miembros del equipo y las partes interesadas y que al comunicarse verbalmente debe concentrarse plenamente en lo que se está diciendo, en lugar de simplemente "escuchar" pasivamente el mensaje del orador.

18: Motivar a los miembros del equipo a seguir voluntariamente la dirección y lograr metas.

La capacidad de empoderar e inspirar a otros a desarrollar iniciativas de cambio exitosas.

Autogestión

¿Es capaz el Gerente del Proyecto de auto gestionarse? Por ejemplo: ¿puede el Gerente de Proyecto priorizar, gestionar el tiempo y organizar el trabajo efectivamente?

19: Habilidades organizativas

La capacidad de crear y mantener plazos, de delegar, establecer y cumplir metas, tomar decisiones oportunas, gestionar citas y hacer y gestionar horarios.

20: Atención al detalle

La capacidad de ser preciso al realizar una tarea a través de la preocupación por todas las áreas involucradas.

21: Capacidad para las múltiples tareas

La capacidad de hacer con calma y eficiencia, múltiples tareas al mismo tiempo.

22: Pensamiento lógico

La capacidad de pensar en una forma disciplinada, utilizando hechos y pruebas para llegar a una solución.

23: Pensamiento analítico

La capacidad de trabajar de forma lógica y sistemáticamente para resolver los problemas, identificar las causas y anticipar resultados inesperados. Para gestionar problemas recurriendo a la propia experiencia y conocimiento y recurrir a otros recursos si fuera necesario.

24: Autodisciplina

La capacidad de apegarse a las propias convicciones y gobernar su conducta.

25: Gestión del tiempo

La capacidad de saber dónde está usando su tiempo y cómo utilizarlo eficientemente.

Específico del sector desarrollo

Esta es la capacidad de aplicar las competencias técnicas, de liderazgo/interpersonales y personales/o de autogestión en el contexto de los proyectos de desarrollo. Por ejemplo: ¿Puede el Gerente de Proyecto identificar, seleccionar y emplear las herramientas y los procesos correctos que son únicos para el sector de desarrollo?

26: Comprender los valores y paradigmas del sector de desarrollo (o modo de operación)

La capacidad de entender cómo funciona el sector de desarrollo en general y para la organización en particular.

27: Comprender las diferentes partes interesadas en proyectos de desarrollo

28: Comprender y navegar por entornos de desarrollo completos

29: Trabajar efectivamente con una serie de socios de implementación

30: Manejar las presiones únicas de los entornos de desarrollo

31: Exponer la sensibilidad cultural

La capacidad de trabajar con equipos multiculturales, con empatía y conscientes de las costumbres locales.

Anexo II: Certificaciones Project DPro

En una industria que se basa en proyectos para terminar su trabajo, una certificación ayuda a garantizar que los Gerentes de Proyecto estén listos para gestionar eficazmente sus proyectos alrededor del mundo. Las certificaciones PM4NGOs son reconocidas internacionalmente y sirven como una prueba de las habilidades y competencias adquiridas.

PM4NGOs ofrece una certificación Project DPro de dos niveles: Foundation (Nivel 1) y Practitioner (Nivel 2).

Project DPro Foundation

La certificación Project DPro Foundation está destinada a personas que inician en la gestión de proyectos, a los que ya tienen experiencia trabajando en un entorno basado en proyectos, que buscan actualizarse y también para Gerentes de Proyectos experimentados que inician trabajos en el sector de desarrollo internacional. El objetivo de la certificación Project DPro es:

- Conferir un estatus de certificación profesional para los Gerentes de Proyectos en el sector.
- Proporcionar certificación y recursos de aprendizaje que sean completos, accesibles y apropiados para profesionales que trabajan en el sector.
- Integrar contenido contextualizado para el sector de desarrollo internacional con otras certificaciones reconocidas internacionalmente.

Esta evaluación está disponible en línea a través de APMG International y requiere que los candidatos demuestren que conocen y comprenden el contenido de la Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales (Guía Project DPro). Los exámenes son de opción múltiple con 75 preguntas. La aprobación es con 65% - o 49 preguntas correctas. No hay ninguna marca “negativa”, por lo que una respuesta incorrecta no pierde puntos. Annex III: PMD

Los objetivos de aprendizaje para el examen Project DPro Foundation se encuentran en el Anexo III.

Project DPro Practitioner

La certificación Project DPro Practitioner es una evaluación significativamente más difícil de comprender acerca del rol de gestión de proyectos en el sector de desarrollo y su continuo crecimiento profesional. Se adapta a aquellos con previa experiencia de trabajo en un ambiente basado en proyectos, que desean demostrar su compromiso con el desarrollo profesional personal. El objetivo de la certificación Project DPro Practitioner es:

- Proporcionar una credencial de gestión de proyectos contextualizada de segundo nivel dentro del sector de desarrollo.
- Proporcionar una plataforma de desarrollo profesional continua, en la que los practitioners puedan obtener una calificación profesional acreditada internacionalmente en gestión de proyectos.

Nota: El nuevo proceso de Project DPro Practitioner, no es un examen a nivel de fundamentos, sino una serie de actividades de aprendizaje y desarrollo profesional basada en evidencia. El proceso de certificación y la plataforma están en desarrollo y la certificación de Practitioner se planea sea lanzada en 2020 junto con la 2da. Edición de Project DPro.

Anexo III: Resultados de Aprendizaje de Project DPro

Código del Esquema de Estudio DS		Esquema de Estudio (Syllabus): Proyectos en el sector de Desarrollo	Referencia	Código
Tema	Subtema			
		Entendiendo los proyectos en el sector de Desarrollo		
01	01	Definir los términos de la gestión de proyectos en el contexto internacional de desarrollo	1.1.2	DS.1.1
01	02	Explicar como la cultura de proyectos en el sector de desarrollo difiere de los proyectos de otros sectores.	1.1.3	DS.1.2
01	03	Explicar la importancia y rendición de cuentas de la gestión de proyectos en el sector de desarrollo	1.1.4	DS.1.3
		Conocer hechos, términos y conceptos relacionados con el tema de Proyectos en el Sector de Desarrollo.		
02	01	Definir Gestión de Proyectos	1.2.1	DS.2.1
02	02	Identificar los tres lados del triángulo de gestión según se define en el PMD Pro	1.2.2	DS.2.2
02	03	Explicar las relaciones entre cada lado del triángulo de gestión y las consecuencias en la gestión de proyectos por cambios en dicho triángulo	1.2.2	DS.2.3
02	04	Definir e identificar las diferencias entre proyectos, programas y portafolios	1.2.3	DS.2.4
02	05	Identificar las ventajas de gestionar un grupo de proyectos dentro del contexto de un programa	1.2.3	DS.2.5
02	06	Identificar los diferentes orígenes de un proyecto en el sector de desarrollo	1.2.4	DS.2.6

Código del Esquema de Estudio DS		Esquema de Estudio (Syllabus): Proyectos en el sector de Desarrollo	Referencia	Código
Tema	Subtema			
02	07	Recordar los principios de la gestión de proyectos	1.2.5	DS.2.7
02	08	Recordar las competencias de los gerentes de proyectos en el sector de desarrollo (arte y ciencia)	1.2.6	DS.2.8
02	09	Comprender las diferentes competencias de gestión de proyectos que se requieren a medida que aumenta el tamaño, la complejidad y el riesgo de un proyecto.	1.2.6	DS.2.9
02	10	Mapear las habilidades de los gerentes de proyectos en el sector de desarrollo	1.2.6	DS.2.10
02	11	Recordar las responsabilidades de los gerentes de proyectos en el sector de desarrollo	1.1.3, 1.1.4	DS.2.11

Código del Esquema de Estudio PM		Esquema de Estudio (Syllabus): El modelo por fases de PMD Pro	Referencia	Código
Tema	Subtema			
		Conocer hechos, términos y conceptos relacionados con el modelo por fases de PMD Pro.		
01	01	Identificar las cinco fases del modelo por fases de PMD Pro.	1.2.8	PM.1.1
01	02	Recordar términos, hechos y conceptos relacionados a las cinco fases del modelo genérico del ciclo de vida del proyecto en el sector internacional de desarrollo	1.2.8	PM.1.2

Código del Esquema de Estudio PM		Esquema de Estudio (Syllabus): El modelo por fases de PMD Pro	Referencia	Código
Tema	Subtema			
01	03	Definir puertas de decisión, incluyendo la diferencia entre puertas internas, externas y de emergencia.	1.2.9	PM.1.3
01	04	Recordar ejemplos de puertas de decisiones en la vida de un proyecto	1.2.9	PM.1.4
01	05	Explicar los beneficios de gestionar puertas de decisión en el contexto de la gestión de proyectos	1.2.9	PM.1.5
01	06	Definir puertas de decisión de emergencia	1.2.9	PM.1.6
		Comprender el modelo por fases del PMD Pro		
02	01	Explicar las maneras en cómo las fases del proyecto según el modelo por fases de PMD Pro interactúan entre ellas.	1.2.8	PM.2.1
02	02	Explicar el concepto de MEAL en comparación con la fase previa de MEC	1.2.8	PM.2.2
02	03	Comprender el propósito y beneficios de gestionar puertas de decisión a lo largo del ciclo de vida de proyectos PMD Pro.	1.2.9	PM.2.3

Código del Esquema de Estudio ID		Esquema de Estudio (Syllabus): Identificación y Definición del Proyecto	Referencia	Código
Tema	Subtema			
		Conocer hechos, términos y conceptos relacionados a la fase de Identificación y Definición del proyecto.		
01	01	Identificar los propósitos de la fase de Identificación y Definición	2.1.1	ID.1.1

Código del Esquema de Estudio ID		Esquema de Estudio (Syllabus): Identificación y Definición del Proyecto	Referencia	Código
Tema	Subtema			
01	02	Explicar las variaciones en la oportunidad de gestionar el cambio de forma costo-efectiva a lo largo de la vida de un proyecto	2.1.1	ID.1.2
01	03	Identificar los resultados clave de la fase de Identificación y Definición	2.1.2	ID.1.3
01	04	Identificar los insumos de la fase Identificación y Definición	2.1.5	ID.1.4
01	05	Identificar las características principales de la fase de Identificación y Definición (Quién está involucrado, qué significa en la práctica).	2.1.3, 2.1.4	ID.1.5
		Procesos y herramientas de la fase de Identificación y Definición		
		Definición de necesidades		
02	01	Comprender el concepto y factores a considerar en la definición de necesidades	2.1.6	ID.2.1
02	02	Identificar los propósitos de la recolección y análisis de datos	2.1.6	ID.2.2
02	03	Identificar y comprender metodologías, enfoques y herramientas para la recolección de datos	2.1.6	ID.2.3
02	04	Identificar las diferencias entre datos primarios (cualitativos y cuantitativos) y datos secundarios.	2.1.6	ID.2.4
02	05	Identificar las diferencias entre las cuatro categorías de necesidades sociales	2.1.6	ID.2.5
02	06	Explicar la importancia de la triangulación en la fase de Identificación y Definición	2.1.6	ID.2.6
		Análisis de necesidades		

Código del Esquema de Estudio ID		Esquema de Estudio (Syllabus): Identificación y Definición del Proyecto	Referencia	Código
Tema	Subtema			
03	01	Identificar y definir los componentes del análisis de necesidades y datos: análisis del estado actual, análisis de partes interesadas y análisis del estado futuro	2.1.6	ID.3.1
03	02	Comprender las seis categorías de partes interesadas	2.1.6	ID.3.2
03	03	Explicar el propósito y proceso de construcción de herramientas de análisis de partes interesadas, incluyendo el diagrama de Venn y la matriz de análisis de partes interesadas.	2.1.6	ID.3.3
03	04	Definir los términos relacionados al análisis de necesidades, incluyendo árboles de problemas, árboles de objetivos y árboles de alternativas.	2.1.6	ID.3.4
03	05	Conocer la relación entre el árbol de problemas y el árbol de objetivos	2.1.6	ID.3.5
03	06	Identificar y explicar los niveles de jerarquía en el proceso del árbol de problemas.	2.1.6	ID.3.6
03	07	Explicar las categorías de los criterios que determinan lo que se incluye en las intervenciones del proyecto	2.1.6	ID.3.7
		Lógica de Intervención del Proyecto		
04	01	Identificar los propósitos del Marco Lógico	2.1.6	ID.4.1
04	02	Identificar y definir el Marco Lógico y sus componentes (actividades, resultados, objetivos, impacto).	2.1.6	ID.4.2
04	03	Conocer la lógica vertical y horizontal del Marco Lógico del proyecto	2.1.6	ID.4.3
04	04	Comprender la definición de supuestos, indicadores y medios de verificación	2.1.6	ID.4.4

Código del Esquema de Estudio ID		Esquema de Estudio (Syllabus): Identificación y Definición del Proyecto	Referencia	Código
Tema	Subtema			
04	05	Definir las 5 características de un indicador SMART	2.1.6	ID.4.5
		Análisis de alto nivel		
05	01	Comprender los beneficios de un análisis de alto nivel en la fase de Identificación y Definición	2.1.6	ID.5.1
05	02	Identificar las categorías de evaluación del riesgo en un análisis de alto nivel de Recursos Humanos	2.1.6	ID.5.2
05	03	Comprender las necesidades del equipo del proyecto en el análisis de alto nivel de recursos humanos	2.1.6	ID.5.3
05	04	Definir los roles y responsabilidades, nivel de esfuerzo y aspectos de capacidad requeridos.	2.1.6	ID.5.4
05	05	Identificar y comprender los 3 componentes que conforman la gestión de la cadena de suministros	2.1.6	ID.5.5
05	06	Comprender los beneficios de los análisis de alto nivel de Finanzas y Sostenibilidad	2.1.6	ID.5.6
05	07	Comprender las relaciones ente el proyecto y la Teoría de Cambio	2.1.6	ID.5.7
05	08	Identificar y comprender los conceptos el Acta Constitutiva y la Propuesta de Proyecto	2.1.6	ID.5.8

Código del Esquema de Estudio SU		Esquema de Estudio (Syllabus): Puesta en Marcha del Proyecto	Referencia	Código
Tema	Subtema			
		Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con el área de Puesta en Marcha del proyecto		
01	01	Conocer los objetivos de la fase de Puesta en Marcha	2.2.1	SU.1.1
01	02	Identificar los resultados clave de la fase de Puesta en Marcha	2.2.2	SU.1.2
01	03	Identificar los insumos de la fase de Puesta en Marcha	2.2.5	SU.1.3
01	04	Identificar las características principales de la fase de Puesta en Marcha (Quién está involucrado, Qué significa en la práctica)	2.2.3, 2.2.4	SU.1.4
01	05	Identificar las relaciones entre las puertas de decisión y las etapas	224	SU.1.5
		Procesos y herramientas de la fase de Puesta en Marcha		
		Análisis de riesgo		
02	01	Definir términos relacionados a la gestión de riesgos, incluyendo riesgos positivos, riesgos negativos, registro de riesgos, matriz de evaluación de riesgos y tolerancias del riesgo.	2.2.6	SU.2.1
02	02	Explicar el significado de probabilidad e impacto en el contexto de gestión de riesgos.	2.2.6	SU.2.2
02	03	Identificar y comprender el proceso de 5 pasos de la gestión de riesgos	2.2.6	SU.2.3
02	04	Identificar y comprender las 4 estrategias de respuesta al riesgo	2.2.6	SU.2.4

Código del Esquema de Estudio SU		Esquema de Estudio (Syllabus): Puesta en Marcha del Proyecto	Referencia	Código
Tema	Subtema			
02	05	Explicar la naturaleza reiterativa de la gestión de riesgos y su importancia a lo largo de la vida del proyecto	2.2.6	SU.2.5
02	06	Comprender el contenido y estructura de un registro de riesgos	2.2.6	SU.2.6
02	07	Explicar el propósito, estructura y contenido de una Matriz de Evaluación de Riesgos	2.2.6	SU.2.7
		Involucramiento de las partes interesadas		
03	01	Saber que el involucramiento de las partes interesadas es esencial y requiere planificación y ejecución	2.2.6	SU.3.1
03	02	Explicar la importancia de establecer una estructura de gobernanza del proyecto	2.2.6	SU.3.2
03	03	Identificar y comprender las tres perspectivas que deben estar representadas en la Junta del Proyecto.	2.2.6	SU.3.3
03	04	Explicar las responsabilidades del Sponsor y Junta del Proyecto	2.2.6	SU.3.4
03	05	Explicar la conexión entre las tolerancias del proyecto y la gobernanza del proyecto	2.2.6	SU.3.5
03	06	Identificar y comprender las 6 áreas de tolerancia del proyecto	2.2.6	SU.3.6
03	07	Comprender el propósito y características de la Matriz de planificación	2.2.6	SU.3.7
03	08	Comprender el propósito y características de la Matriz MEAL	2.2.6	SU.3.8
03	09	Comprender el propósito del Acta de Constitución del Proyecto	2.2.6	SU.3.9

Código del Esquema de Estudio SU		Esquema de Estudio (Syllabus): Puesta en Marcha del Proyecto	Referencia	Código
Tema	Subtema			
03	10	Identificar el propósito de las comunicaciones del lanzamiento del proyecto	2.2.6	SU.3.10

Código del Esquema de Estudio PP		Esquema de Estudio (Syllabus): Planificación del Proyecto	Referencia	Código
Tema	Subtema			
		Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con el área de Planificación del Proyecto		
01	01	Recordar los hechos, términos y conceptos relacionados con la importancia y lapso del plan de implementación del proyecto.	2.3.1	PP.1.1
01	02	Analizar y contrastar marcos lógicos, propuestas y planes de implementación.	2.3.1	PP.1.2
01	03	Identificar los resultados clave de la fase de planificación del proyecto – Los siete componentes para un plan de proyecto Completo	2.3.2	PP.1.3
01	04	Identificar los insumos de la fase de planificación del proyecto	2.3.5	PP.1.4
01	05	Identificar las características principales de la fase de planificación del proyecto (Quién está involucrado) – Proceso participativo	2.3.3	PP.1.5
01	06	Comprender los mecanismos de control y Accountability en la fase de Planificación del proyecto.	2.3.4	PP.1.6

Código del Esquema de Estudio PP		Esquema de Estudio (Syllabus): Planificación del Proyecto	Referencia	Código
Tema	Subtema			
01	07	Comprender las ventajas de la planificación gradual y las puertas de decisión en la fase de planificación del proyecto	2.3.4	PP.1.7
		Procesos y herramientas de la planificación del proyecto		
		Planificación del cronograma		
02	01	Conocer los 5 pasos en la planificación del cronograma	2.3.6	PP.2.1
02	02	Comprender la diferencia entre el alcance del producto y el alcance del proyecto.	2.3.6	PP.2.2
02	03	Comprender que el alcance del proyecto debe estar confirmado y debe ser completo y detallado.	2.3.6	PP.2.3
02	04	Recordar los hechos, términos y conceptos relacionados a la definición de la actividad, incluyendo el alcance del producto, el alcance del proyecto y la EDT.	2.3.6	PP.2.4
02	05	Comprender la composición de una EDT (Estructura de Desglose de Trabajo).	2.3.6	PP.2.5
02	06	Explicar las ventajas de los dos formatos de la EDT.	2.3.6	PP.2.6
02	07	Explicar las relaciones entre la secuenciación de actividades y la estimación de recursos.	2.3.6	PP.2.7
02	08	Comprender las relaciones entre el triángulo de gestión y el desarrollo de cronograma	2.3.6	PP.2.8
02	09	Definir los términos relacionados a la planificación de presupuestos, incluyendo presupuesto basado en actividades, costos del trabajo directo e indirecto.	2.3.6	PP.2.9

Código del Esquema de Estudio PP		Esquema de Estudio (Syllabus): Planificación del Proyecto	Referencia	Código
Tema	Subtema			
02	10	Definir los tres enfoques de estimación para un proyecto.	2.3.6	PP.2.10
02	11	Comprender las ventajas y desventajas de las tres técnicas de estimación.	2.3.6	PP.2.11
02	12	Comprender el propósito, estructura y contenido del diagrama de RED – Estimación de la duración de la actividad.	2.3.6	PP.2.12
02	13	Comprender el concepto y propósito de la ruta crítica.	2.3.6	PP.2.13
02	14	Comprender el propósito, estructura y contenido de un gráfico de Gantt – Desarrollo del cronograma	2.3.6	PP.2.14
		Planificación de MEAL		
03	01	Recordar los hechos, términos y conceptos relacionados a los niveles de MEAL del proyecto y la conexión con el Marco Lógico del proyecto	2.3.6	PP.3.1
03	02	Identificar el concepto y diferencias entre el monitoreo y evaluación del proyecto.	2.3.6	PP.3.2
03	03	Recordar hechos, términos y conceptos relacionados con diferentes enfoques de evaluación	2.3.6	PP.3.3
03	04	Identificar y comprender los componentes de una tabla de evaluación	2.3.6	PP.3.4
03	05	Comprender los conceptos e importancia del término Accountability y de las Lecciones aprendidas.	2.3.6	PP.3.5
03	06	Recordar hechos, términos y conceptos relacionados con el Plan MEAL del proyecto	2.3.6	PP.3.6

Código del Esquema de Estudio PP		Esquema de Estudio (Syllabus): Planificación del Proyecto	Referencia	Código
Tema	Subtema			
03	07	Identificar y comprender los seis elementos esenciales de un Plan MEAL	2.3.6	PP.3.7
		Controles internos		
04	01	Identificar y comprender los componentes y beneficios de un sistema de control interno bien gestionado	2.3.6	PP.4.1
04	02	Planificación de la comunicación e involucramiento de partes interesadas.	2.3.6	PP.4.2
04	03	Comprender los componentes de un plan de comunicación	2.3.6	PP.4.3
04	04	Explicar el propósito y constitución de una estrategia de involucramiento de partes interesadas.	2.3.6	PP.4.4
04	05	Conocer los componentes de una Matriz RACI	2.3.6	PP.4.5
04	06	Comprender los cuatro roles clave identificados en una Matriz RACI	2.3.6	PP.4.6
		Planificación de la cadena de suministro		
05	01	Identificar y comprender los 3 componentes de la cadena de suministro	2.3.6	PP.5.1
05	02	Identificar y comprender los 3 pasos en la gestión de adquisiciones.	2.3.6	PP.5.2
05	03	Identificar y comprender los 2 elementos de la gestión de logística:	2.3.6	PP.5.3
05	04	Comprender el concepto, características y las categorías de activos.	2.3.6	PP.5.4
		Planificación de Recursos Humanos		

Código del Esquema de Estudio PP		Esquema de Estudio (Syllabus): Planificación del Proyecto	Referencia	Código
Tema	Subtema			
06	01	Recordar los conceptos y propósitos de la planificación de Recursos Humanos.	2.3.6	PP.6.1
		Planificación de etapas.		
06	02	Recordar los conceptos y propósitos de las etapas y puertas de decisión	2.3.6	PP.6.2
		Planificación de la sostenibilidad y cierre		
07	01	Comprender las definiciones y la importancia de la planificación de la sostenibilidad y cierre.	2.3.6	PP.7.1
07	02	Identificar los componentes de la Matriz de Planificación de la Transición.	2.3.6	PP.7.2
07	03	Identificar las acciones para una planificación de cierre eficiente y completa	2.3.6	PP.7.3

Código del Esquema de Estudio PI		Esquema de Estudio (Syllabus): Implementación del Proyecto	Referencia	Código
Tema	Subtema			
		Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados a la fase de Implementación del Proyecto		
01	01	Identificar los resultados clave de la fase de Implementación	2.4.2	PI.1.1
01	02	Identificar los insumos de la fase de Implementación	2.4.5	PI.1.2
01	03	Identificar las características principales de la fase de Implementación (Quién está involucrado, y qué significa esto en la práctica).	2.4.3	PI.1.3

Código del Esquema de Estudio PI		Esquema de Estudio (Syllabus): Implementación del Proyecto	Referencia	Código
Tema	Subtema			
		Procesos y herramientas de la fase de Implementación		
		Gestión de personas		
02	01	Identificar las actividades realizadas para gestionar personas durante la implementación del proyecto	2.4.6	PI.2.1
		Gestionar el cronograma del proyecto		
02	02	Definir procesos utilizados para gestionar cronogramas, incluyendo rutas críticas, holguras, ejecución rápida y compresión de cronograma	2.4.6	PI.2.2
		Gestión del presupuesto		
02	03	Definir términos relacionados a la gestión de presupuestos, incluyendo variaciones y Análisis de valor ganado	2.4.6	PI.2.3
02	04	Explicar la importancia del monitoreo del flujo de caja	2.4.6	PI.2.4
		Gestión de riesgos		
02	05	Comprender la necesidad de revisar y actualizar el Registro de Riesgos	2.4.6	PI.2.5
		Gestión de problemas		
02	06	Comprender la importancia de la gestión de problemas en la implementación y desarrollo de proyectos	2.4.6	PI.2.6
02	07	Identificar y comprender los cuatro procesos básicos de la gestión de problemas	2.4.6	PI.2.7
02	08	Explicar la secuencia y relaciones entre los cuatro procesos básicos de la gestión de problemas	2.4.6	PI.2.8

Código del Esquema de Estudio PI		Esquema de Estudio (Syllabus): Implementación del Proyecto	Referencia	Código
Tema	Subtema			
		Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones aprendidas (MEAL)		
02	09	Recordar el concepto y uso de indicadores para medir el avance – monitoreo del desempeño	2.4.6	PI.2.9
02	10	Identificar y comprender los cuatro componentes principales de Accountability	2.4.6	PI.2.10
		Gestión del cambio		
02	11	Recordar los hechos, términos y conceptos relacionados con la gestión del cambio	2.4.6	PI.2.11
02	12	Comprender los propósitos del mapa de solicitud de cambio y su lógica	2.4.6	PI.2.12
		Gestión de la cadena de suministro		
02	13	Identificar alternativas para identificar proveedores en el proceso de adquisiciones	2.4.6	PI.2.13
02	14	Explicar los 2 elementos de la gestión de logística	2.4.6	PI.2.14
02	15	Explicar los 4 elementos de la gestión de activos	2.4.6	PI.2.15
		Plan de Sostenibilidad del Proyecto		
02	16	Comprender los aspectos a considerar en un Plan de Sostenibilidad del Proyecto	2.4.6	PI.2.16

Código del Esquema de Estudio PC		Esquema de Estudio (Syllabus): Cierre del Proyecto	Referencia	Código
Tema	Subtema			
		Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados a la fase de Cierre del Proyecto		
01	01	Recordar las 5 opciones de cierre de un proyecto	2.5.1	PC.1.1
01	02	Identificar los resultados clave de la Fase de Cierre	2.5.2	PC.1.2
01	03	Identificar los insumos de la Fase de Cierre	2.5.5	PC.1.3
01	04	Identificar las características principales de la fase de Cierre (Quién está involucrado, qué significa esto en la práctica)	2.5.4	PC.1.4
		Procesos y herramientas de la fase de Cierre		
		Sostenibilidad y escenario de transferencia		
02	01	Explicar el propósito y contenidos de un plan de sostenibilidad y transferencia	2.5.6	PC.2.1
		Informes		
02	02	Explicar los 3 formatos para los informes de un proyecto		PC.2.2
		Procedimientos de Cierre de un proyecto		
02	03	Recordar actividades relacionadas al cierre administrativo, contractual y financiero de los proyectos	2.5.6	PC.2.3
02	04	Identificar el proceso de dos pasos para verificar los entregables del proyecto	2.5.6	PC.2.4
		Evaluaciones y lecciones aprendidas del proyecto		
02	05	Diferenciar entre las revisiones después de la acción y las evaluaciones del proyecto	2.5.6	PC.2.5

Código del Esquema de Estudio PC		Esquema de Estudio (Syllabus): Cierre del Proyecto	Referencia	Código
Tema	Subtema			
02	06	Identificar y comprender las 4 preguntas clave en un proceso de lecciones aprendidas	2.5.6	PC.2.6

Código del Esquema de Estudio WG		Esquema de Estudio (Syllabus): Principio: Gestión bien gobernada	Referencia	Código
Tema	Subtema			
		Comprender los conceptos principales y relaciones del principio “Gestión bien gobernada”		
01	01	Comprender de que trata el principio “Gestión bien gobernada” y porque es importante.	3.1.1	WG.1.1
01	02	Identificar las relaciones entre el principio “Gestión bien gobernada” y la fase de Identificación y Definición.	3.1.2	WG.1.2
01	03	Identificar la relación entre el principio “Gestión bien gobernada” y la fase de Puesta en Marcha	3.1.3	WG.1.3
01	04	Identificar la relación entre el principio “Gestión bien gobernada” y la fase de Planificación	3.1.4	WG.1.4
01	05	Identificar la relación entre el principio “Gestión bien gobernada” y la fase de Implementación	3.1.5	WG.1.5
01	06	Identificar la relación entre el principio “Gestión bien gobernada” y la fase de Cierre	3.1.6	WG.1.6

Código del Esquema de Estudio PA		Esquema de Estudio (Syllabus): Principio: Gestión participativa	Referencia	Código
Tema	Subtema			
		Comprender los conceptos y relaciones principales del principio “Gestión participativa”		
01	01	Comprender de que trata el principio “Gestión participativa” y porque es importante.	3.2.1	PA.1.1
01	02	Identificar la relación entre el principio “Gestión participativa” y la fase de Identificación y Diseño	3.2.2	PA.1.2
01	03	Identificar la relación entre el principio “Gestión participativa” y la fase de Puesta en Marcha	3.2.3	PA.1.3
01	04	Identificar la relación entre el principio “Gestión participativa” y la fase de Planificación	3.2.4	PA.1.4
01	05	Identificar la relación entre el principio “Gestión participativa” y la fase de Implementación	3.2.5	PA.1.5
01	06	Identificar la relación entre el principio “Gestión participativa” y la fase de Cierre	3.2.6	PA.1.6

Código del Esquema de Estudio CO		Esquema de Estudio (Syllabus): Principio: Gestión completa	Referencia	Código
Tema	Subtema			
		Comprender los conceptos y relaciones principales del principio “Gestión completa”		
01	01	Comprender de que trata el principio “Gestión completa” y porque es importante.	3.3.1	CO.1.1
01	02	Identificar la relación entre el principio “Gestión completa” y la fase de Identificación y Definición	3.3.2	CO.1.2

Código del Esquema de Estudio CO		Esquema de Estudio (Syllabus): Principio: Gestión completa	Referencia	Código
Tema	Subtema			
01	03	Identificar la relación entre el principio “Gestión completa” y la fase de Puesta en Marcha	3.3.3	CO.1.3
01	04	Identificar la relación entre el principio “Gestión completa” y la fase Planificación	3.3.4	CO.1.4
01	05	Identificar la relación entre el principio “Gestión completa” y la fase Implementación	3.3.5	CO.1.5
01	06	Identificar la relación entre el principio “Gestión completa” y la fase Cierre	3.3.6	CO.1.6

Código del Esquema de Estudio IN		Esquema de Estudio (Syllabus): Principio: Gestión integrada	Referencia	Código
Tema	Subtema			
		Comprender los conceptos y relaciones principales del principio “Gestión integrada”		
01	01	Comprender de que trata el principio “Gestión integrada” y porque es tan importante	3.4.1	IN.1.1
01	02	Identificar la relación entre el principio “Gestión integrada” y la fase de Identificación y Definición	3.4.2	IN.1.2
01	03	Identificar la relación entre el principio “Gestión integrada” y la fase de Puesta en Marcha	3.4.3	IN.1.3
01	04	Identificar la relación entre el principio “Gestión integrada” y la fase de Planificación	3.4.4	IN.1.4
01	05	Identificar la relación entre el principio “Gestión integrada” y la fase de Implementación	3.4.5	IN.1.5
01	06	Identificar la relación entre el principio “Gestión integrada” y la fase de Cierre	3.4.6	IN.1.6

Código del Esquema de Estudio AP		Esquema de Estudio (Syllabus): Principio: Gestión ajustable	Referencia	Código
Tema	Subtema			
		Comprender los conceptos y relaciones principales del principio “Gestión ajustable”		
01	01	Comprender de que trata el principio “Gestión ajustable” y porque es tan importante	3.5.1	AP.1.1
01	02	Identificar la relación entre el principio “Gestión ajustable” y la fase de Identificación y Diseño	3.5.2	AP.1.2
01	03	Identificar la relación entre el principio “Gestión integrada” y la fase de Puesta en Marcha	3.5.3	AP.1.3
01	04	Identificar la relación entre el principio “Gestión integrada” y la fase de Planificación	3.5.4	AP.1.4
01	05	Identificar la relación entre el principio “Gestión integrada” y la fase de Implementación	3.5.5	AP.1.5
01	06	Identificar la relación entre el principio “Gestión integrada” y la fase de Cierre	3.5.6	AP.1.6

Código del Esquema de Estudio AD		Esquema de Estudio (Syllabus): Adaptando el PMD Pro	Referencia	Código
Tema	Subtema			
		Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con la adaptación del esquema de estudio del PMD Pro.		
01	01	Recordar los fundamentos de adaptación	4.1	AD.1.1
		Comprender la adaptación del esquema de estudios del PMD Pro.		

Código del Esquema de Estudio AD		Esquema de Estudio (Syllabus): Adaptando el PMD Pro	Referencia	Código
Tema	Subtema			
02	01	Comprender los factores a considerar al adaptar el PMD Pro a los proyectos	4.2	AD.2.1
02	02	Comprender el rol de los sistemas en la adaptación de las herramientas y técnicas del PMD Pro	4.2	AD.2.2
02	03	Comprender las relaciones entre el perfil del riesgo del proyecto y la selección de herramientas y técnicas del PMD Pro	4.2	AD.2.3
02	04	Valorar las consideraciones necesarias al implementar proyectos utilizando PMD Pro a través de socios para la implementación	4.2	AD.2.4

Anexo IV: Glosario de términos

Actividades	Las acciones a través de las cuales los insumos (recursos financieros, humanos, técnicos, materiales y tiempo) se movilizan para producir los entregables (capacitación, construcción, etc.) de un proyecto en el cual, el personal es responsable de rendir cuentas y que, cuando se suman, producen Resultados.
Acta de constitución del proyecto / Acta constitutiva	Un documento que describe el proyecto a un alto nivel de detalle y que se utiliza para autorizar al Gerente de Proyecto para comenzar a trabajar.
Adquisición	Planificación e implementación de todos los aspectos de la adquisición de recursos, incluido el desarrollo de especificaciones, la investigación de mercado de proveedores, negociaciones, actividades de compras, la administración de contratos y el control de inventario.
Alcance del producto	Todos los entregables requeridos del proyecto, cumpliendo las especificaciones acordadas. (¿Qué va a ser entregado?).
Alcance del proyecto	Todo el trabajo necesario para entregar el alcance del producto. (Define la manera en que los entregables serán creados y entregados).
Basado en activos	Metodología que trata de descubrir y resaltar las fortalezas dentro de las comunidades como un medio para el desarrollo sostenible.
Capacidades	Habilidades, destrezas, comprensión, actitudes, valores, relaciones, comportamientos, motivaciones, recursos y condiciones que permiten a las personas, organizaciones, redes/sectores y sistemas sociales más amplios llevar a cabo funciones y alcanzar sus objetivos con el paso del tiempo.
Certificación	Prueba de calificación, competencia o acreditación que se atribuye a una persona.
Certificado	Un documento expedido a una persona por haber completado exitosamente un curso de estudio.
Competencias	Conjuntos integrados de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos necesarios para desempeñarse con eficacia en un determinado puesto de trabajo, rol o situación.
Comprensión	Agregar recursos adicionales al proyecto para acelerar el avance del cronograma.
Control del proyecto	El proceso de medir y presentar informes sobre los avances y tomar medidas correctivas para asegurar que se cumplan los objetivos del proyecto.

Descomposición	Una técnica para separar o desglosar los entregables del proyecto en pequeños elementos, componentes o partes.
Diagrama de Gantt	Un gráfico de barras que representa el cronograma de actividades del proyecto.
Diagrama de red	Resumen en imágenes de las decisiones y los flujos que componen un procedimiento o proceso de principio a fin.
Ejecución rápida	Acelerar el cronograma del proyecto mediante la realización de actividades que normalmente se completarían en secuencia y en su lugar completarlas en paralelo.
Estimación ascendente	Esta técnica de estimación inicia con la consulta a las mismas personas responsables de las tareas del proyecto para incorporar sus estimaciones a un presupuesto global completo.
Estimación descendente	Esta técnica de estimación se basa en un grupo relativamente pequeño de "expertos" que trabajan para establecer una estimación del proyecto global que posteriormente se divide en paquetes de trabajo más pequeños.
Estimación paramétrica	El uso de datos históricos de proyectos similares para establecer las estimaciones para las actividades del proyecto. Esta técnica de estimación se basa menos en la gente y más en los datos estadísticos.
Estructura de desglose de trabajo (EDT)	Una lista jerárquica de tareas creada al dividir el proyecto en componentes y desglosar el proceso del proyecto en tareas cada vez más detalladas.
Gerente de Proyecto	Un profesional en el campo de la gestión de proyectos que tiene la responsabilidad de planificar, organizar y gestionar los recursos para lograr la culminación exitosa de las metas, objetivos y resultados específicos del proyecto.
Gestión de proyecto	Planificación, organización y gestión de los recursos para lograr la culminación exitosa de las metas, objetivos y resultados específicos del proyecto.
GP	Acrónimo usado para representar "Gestión de Proyecto" En inglés PM - Project Management
Holgura	La cantidad de tiempo que una tarea en un diagrama de red de proyecto puede demorarse sin causar un retraso en la fecha de finalización del proyecto.
Impacto	Es el cambio social esperado en el largo plazo, como resultado de varios objetivos/proyectos alcanzados (transformación, sostenibilidad, sustento, bienestar, etc.). Los proyectos contribuyen a lograr el impacto que en gestión de proyectos se ubica en el nivel más alto del Marco Lógico.
Insumos	Los recursos que el proyecto debe movilizar y aplicar para realizar las actividades del proyecto (recursos humanos y financieros, equipos, etc.).

Línea de base	Un punto de referencia efectivo acerca de las condiciones o el rendimiento antes del comienzo de una intervención, necesario para servir como base para el monitoreo, evaluación y control del proyecto.
Logística	El proceso de planificar, implementar y controlar el flujo y el almacenamiento eficiente y rentable de materia prima, inventario en proceso, componentes terminados e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de ajustarse a los requerimientos del cliente.
MEAL	Monitoreo, Evaluación, Accountability y Lecciones Aprendidas
Nota conceptual	Una visión general de alto nivel de un proyecto, escrita para solicitar retroalimentación antes de comprometer recursos, para desarrollar una propuesta expansiva.
Objetivos	Lo que el proyecto espera lograr a nivel de los beneficiarios (por ejemplo: uso de conocimientos y habilidades en la práctica a través del tiempo; el transporte de mercancías por carreteras construidas con el paso del tiempo) y contribuir a los cambios a nivel de población (reducción de la desnutrición, mejora de ingresos, mejora de la producción, etc.) que se agregan y ayudan a conseguir el logro de los objetivos y el impacto con el paso del tiempo.
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales – acrónimo y término usado generalmente para referirse a las organizaciones sin fines de lucro, en el sector de desarrollo y humanitario.
Organización de desarrollo	Un espectro de organizaciones que se encuentran dentro de una amplia gama de intervenciones para el alivio y desarrollo de sus proyectos y prácticas: uno de los extremos de la gama facilita los programas de desarrollo participativo a largo plazo en áreas tales como el medio ambiente, la salud, la educación y la agricultura; y el otro extremo de la secuencia involucra más directamente la ejecución de proyectos de alivio rápido y temporal para las personas que enfrentan el hambre, la indigencia o la miseria debido a inesperados desastres naturales o conflictos.
Plan de implementación de proyecto	Una presentación completa y lógica del modelo detallado del proyecto, para ayudar a garantizar que concluirá a tiempo, estará dentro del alcance y dentro del presupuesto.
Problema	Un riesgo que se ha producido. Puede tomar la forma de una decisión, situación o cuestión sin resolver, que impactará significativamente el proyecto.
Programa	Un grupo de proyectos relacionados que se gestionan de forma coordinada para obtener beneficios y control que no están disponibles a través de la gestión individual.

Propuesta de proyecto	Una oferta clara y concisa que solicita la aprobación de un donante potencial para la entrega de Resultados/Productos y/o servicios en respuesta a las solicitudes de los donantes o las necesidades previstas.
Proyecto	Un conjunto de actividades que cumplen los objetivos acordados en un periodo de tiempo específico, con una serie de recursos acordados.
Puerta de decisión	Los principales puntos de control utilizados para concluir y aceptar los componentes de una determinada fase del proyecto y pasar a la siguiente.
Registro de problemas	Un documento o base de datos accesible que resume los problemas, su estado actual y la persona responsable actualmente de brindar la solución.
Reiteración	El acto de repetir un proceso dos, tres o más veces para lograr la finalidad, objetivo o resultado deseados.
Resultados/ Productos	Los entregables tangibles resultantes de las actividades del proyecto, incluyendo los componentes, bienes, servicios y cambios (por ejemplo: personas capacitadas con mayor conocimiento y habilidad, carreteras de calidad construidas) que se suman y contribuyen a que el objetivo deseado sea posible.
Revisión después de la acción	Una actividad de aprendizaje simple, rápida y versátil que se puede utilizar para identificar y registrar las lecciones y los conocimientos derivados de un proyecto.
Riesgos	El efecto potencial de la incertidumbre sobre los objetivos del proyecto.
Ruta crítica	La secuencia de actividades que representa el camino más largo entre el inicio y el final del proyecto.
Supuestos	Las hipótesis acerca de las condiciones necesarias, tanto internas como externas, identificadas en el diseño; para garantizar que las presuntas relaciones de causa y efecto funcionen como se esperaba y que las actividades planificadas produzcan los resultados esperados.
TMDI	Tabla de Monitoreo del Desempeño de Indicadores

Anexo V: Listado de gráficas

Figura 1: Profesionales de Project DPro por año - acumulativo 14
Figura 2: Desafíos del Proyecto 18
Figura 3: El Triángulo de Gestión 22
Figura 4: Clasificación de las Restricciones del Proyecto 23
Figura 5: Proyectos, programas y portafolios 24
Figura 6: Principios de la Gestión de Proyectos 28
Figura 7: Equilibrando el Arte y la Ciencia de la Gestión de Proyectos 31
Figura 8: El Modelo por Competencias de Project DPro 32
Figura 9: Ejemplo de Ciclo de Vida de la Gestión de Proyectos 35
Figura 10: Modelo por fases de Project DPro 36
Figura 11: Interacción de las fases de Project DPro 37
Figura 12: Puertas de decisión en el modelo de proyecto por fases del PMD Pro 39
Figura 13: Ejemplos de Identificación y Definición de Puertas de Decisión Internas 41
Figura 14: Modelo por Fases de Project DPro – Identificación y Definición 43
Figura 15: Oportunidad para Manejar el Cambio de Manera Efectiva 44
Figura 16: Categorías de necesidades sociales de Bradshaw 54
Figura 17: Diagrama de Venn del Río Delta – Desde la perspectiva de las familias 58
Figura 18: Árbol de Problemas del Río Delta 60
Figura 19: Árbol de Objetivos del Río Delta 61
Figura 20: Árbol de Alternativas / Soluciones del Río Delta 62
Figura 21: Necesidades de Recursos Humanos en el Proyecto 73
Figura 22: Teoría de Cambio del Programa del Río Delta 77
Figura 23: Modelo por Fase Project DPro - Puesta en Marcha 80
Figura 24: Etapas del Proyecto 83
Figura 25: Ejemplos de Composición de la Junta 93
Figura 26: Mapa de Etapas para el Proyecto de Letrinas del Río Delta 96
Figura 27: Modelo por Fases de Project DPro - Planificación 101
Figura 28: Los Cinco Pasos de la Planificación del Cronograma 108
Figura 29: Ejemplos de Problemas Relacionadas con la Definición del Alcance del Proyecto 110
Figura 30: Ejemplo de una EDT – Formato Gráfico 111
Figura 31: Ejemplo de EDT – Trabajo Indirecto 112
Figura 32: Paquete de Trabajo en la EDT del Proyecto de Construcción de Letrinas 113

Figura 33: Ejemplo de Letrina 114
Figura 34: Utilización de Diagrama de Red para la Secuencia de Actividades. 114
Figura 35: Diagrama de Red para el Componente de Letrinas del Proyecto Rio Delta 118
Figura 36: Diagrama de Red para el Componente de Letrinas del Proyecto Río Delta – Ruta Crítica 119
Figura 37: Gráfico de Gantt para el Proyecto de Letrinas (Construcción Limitada) 121
Figura 38: Planificación por Etapas 132
Figura 39: Modelo por Fases de Project DPro - Implementación 136
Figura 40: Diagrama de Red para el Componente de Letrinas del Río Delta 140
Figura 41: Ejecución Rápida del Cronograma del Proyecto de Letrinas 141
Figura 42: Compresión al Cronograma del Proyecto de Letrinas 141
Figura 43: Mapa Ilustrativo de Proceso para una Solicitud de Cambio al Proyecto 153
Figura 44: Modelo por Fases de Project DPro - Cierre 159
Figura 45: Escenarios de Cierre 161
Figura 46: Revisión Después de la Acción 170
Figura 47: Principios de la Gestión de Proyectos 172
Figura 48: El Proceso de Planificar, Ejecutar, Aprender, Revisar 188

Anexo VI: Listado de tablas

Tabla 1: Resumen de la gestión de proyectos, programas y portafolios 26
Tabla 2: Características del modelo de competencias del Project DPro 34
Tabla 3: Ejemplos de puertas de decisión del Río Delta 41
Tabla 4: Planificación de recopilación de datos para el proyecto del Río Delta 49
Tabla 5: Fortalezas y debilidades de los datos secundarios 50
Tabla 6: Fortalezas y debilidades de los datos primarios cuantitativos 51
Tabla 7: Fortalezas y debilidades de los datos primarios cualitativos 51
Tabla 8: Tipos de datos 52
Tabla 9: Categorías de partes interesadas 57
Tabla 10: Matriz de análisis de interesados 59
Tabla 11: Análisis del alcance 63
Tabla 12: Lógica vertical del marco lógico 65
Tabla 13: Descripciones del marco lógico 65
Tabla 14: Lógica horizontal del marco lógico 66
Tabla 15: Ejemplo 1 de supuestos 66
Tabla 16: Ejemplo 2 de supuestos 67
Tabla 17: Indicador de lineamientos a nivel de marco lógico 68
Tabla 18: Marco lógico del proyecto de construcción de letrinas del Río Delta 70
Tabla 19: Matriz de evaluación de riesgo 86
Tabla 20: Registro de riesgos- proyecto de letrinas del Río Delta 89
Tabla 21: Estrategia de compromiso de las partes interesadas 90
Tabla 22: Diferencias entre propuesta del proyecto y plan de implementación del proyecto 102
Tabla 23: Alcance del producto y alcance del proyecto 109
Tabla 24: Presupuesto basado en actividades 118
Tabla 25 – Qué, por qué, cuándo y cómo monitorear 122
Tabla 26: Qué, por qué, cuándo y cómo evaluar 123
Tabla 27: Tabla resumida de evaluación 124
Tabla 28: Seis elementos esenciales MEAL 125
Tabla 29: Plan de comunicaciones 127
Tabla 30: Estrategia de compromiso de las partes interesadas 128
Tabla 31: Matríz RACI Río Delta 129
Tabla 32: Categorías de activos PNUD 130

Tabla 33: Matriz de planificación de la transición 134
Tabla 34: Presupuesto ilustrativo de un proyecto de 6 meses (incluyendo costos reales al mes 3) 143
Tabla 35: Presupueso ilustrativo de proyecto de 6 meses (incluyendo análisis de valor obtenido) 145
Tabla 36: Resultados de combinaciones para análisis de valor ganado 146
Tabla 37: Registro de problemas 149
Tabla 38: Tabla de monitoreo del desempeño de indicadores 150
Tabla 39: Listado de planificación sostenible 164
Tabla 40: Registro de modificación de problemas 169
Tabla 41: Ejemplo de adaptación de herramientas de gestión de proyecto 192

Anexo VII: Términos de Marca, Condiciones y Guías de Comunicación de Project DPro

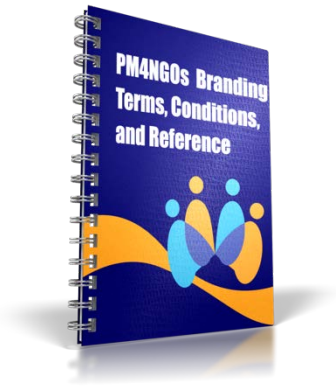
La Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Sector de Desarrollo (Guía Project DPro) y todas las demás guías, metodologías, herramientas y materiales producidos por PM4NGOs, como la Guía Program DPro y Materiales Complementarios, son compartidos y protegidos bajo la Licencia Internacional Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0. Todas las guías también están registradas e identificadas por el International Standard Book Number (ISBN).

Los profesionales, facilitadores y todos los usuarios son libres de copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, y de adoptar - adaptar, transformar y aprovechar el material, siempre que se dé el crédito necesario a PM4NGOs y siempre que el material no se utilice con fines comerciales.

La atribución de derechos de autor de Creative Commons para la Guía Project DPro y todas las demás metodologías de PM4NGOs descritas anteriormente, se aplican a todos los usuarios independientemente de cualquier convenio formal o informal con PM4NGOs.

En la práctica, ¿cómo se pueden utilizar los materiales de Project DPro y PM4NGOs?

Puede copiar y redistribuir la Guía Project DPro y otras metodologías de PM4NGOs en cualquier medio o formato, en su versión completa o transformada y adaptada, siempre que no sea con fines comerciales. En otras palabras, se debe ofrecer de forma gratuita las guías y materiales de PM4NGOs o cualquier material que desarrolle que contenga guías y metodologías de PM4NGOs.



Si copia y redistribuye las guías y materiales de PM4NGOs, debe indicar el crédito a PM4NGOs, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se ha realizado algún cambio. El uso del logo de PM4NGOs y nuestras metodologías de identificación visual, deben seguir las pautas de la marca PM4NGOs.

En la página web de PM4NGOs compartimos una referencia rápida para usar la marca PM4NGOs y nuestros logos y nombres de metodología en sus publicaciones o página web. Puede hacerlo de cualquier manera sensata, pero de ninguna manera que implique que PM4NGOs lo está respaldando a usted, a su organización o a los materiales desarrollados y compartidos.

Anexo VIII: Lista de Referencias

Blackman, Rachel, 2003, Project cycle management, Teddington: Tearfund.

Boston University Corporate Education Center, Project Management Competency Development Process.

Britton, Bruce, Heaney, Deborah, Sterne, Rod, 2001, The Partnership Toolbox, London: WWF.

Council of Europe and European Commission, 2000, Project Management T-Kit, Strasbourg: Council of Europe publishing.

Dearden, Philip N., 2001, Program and Project Cycle management (PPCM): Lessons from DFID and other organizations, Tokyo: CIDT.

Deming, W. Edwards, 1986. Out of the Crisis, Boston: MIT Center for Advanced Engineering Study.

Department for International Development (DFID), 2002, Tools for Development – version 15,

DFID, Impact Assessment & Project Management Cycle (PMC).

Emergency Capacity Building Project (ECB), 2007, Impact Measurement and Accountability in Emergencies The Good Enough Guide. London: Oxfam Publishing.

Erwin, James, Smith, Michael L., Role & Responsibility Charting (RACI).

European Commission, 2004, Aid Delivery Methods volume 1 Project Cycle Management Guidelines, Brussels: European Commission.

Foundation Terre des Hommes, 2001, Project Cycle Handbook, Le Mont-sur-Lausanne: Foundation Terre des Hommes.

Gardner, Alison, Greenblott, Kara, Joubert, Erika, 2005, What We Know About Exit Strategies Practical Guidance For Developing Exit Strategies in the Field, C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative.

GB Equal Support Unit, A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit – A practical guide for Equal Development Partnerships, Herefordshire: Local Livelihoods Ltd.

Geyer, Yvette, 2005, Project Management, Pretoria: IDASA.

GTZ, Manual of Project Management for Development Practitioners.

International Fund for Agricultural Development (IFAD), Participatory Approaches for an Impact-Oriented Project Cycle

International Fund for Agricultural Development, 2002, A Guide for Project M&E, Rome: IFAD.

Levine, Carlisle J., 2007, Catholic Relief Services' (CRS) Guidance for Developing Logical and Results Frameworks, Baltimore: CRS.

Lipczinsky, Malte, 1996, Getting to Know PEMT, Berne: SDC, Evaluation Section.

McMillan, Della E., Willard Alice, 2006, Preparing for the Evaluation Guidelines and Tools for Pre-Evaluation Planning, Baltimore: CRS.

Mercy Corps, 2005, Design, Monitoring and Evaluation – Guidebook, Portland: Mercy Corps.

Novartis Foundation for Sustainable Development, Project Management Handbook, A Working Tool for Project Managers.

Pataki, George E., Dillon, James T., 2003, McCormack Michael, Project Management, Guidebook Release 2, New York: New York State Office for Technology.

Picard, Mary, 2001, Course Materials for the Design, Monitoring and Evaluation (DME) Course, Kosovo: CARE.

Plan International, 2002, Project Management Methodology

Project Management Institute. 2004. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide – Sixth Edition.

Rugh, J. 2002, Comparisons between Terminologies of Different Donor Agencies for Results/ Logical Frameworks, Atlanta: CARE International and InterAction's Evaluation Interest Group.

Saldanha, Cedric D., Whittle, John F., 1998, Using the Logical Framework for Sector Analysis and Project Design: A User's Guide, Manila: Asian Development Bank.

Siles R. 2004, Guidelines for Planning, Implementing and Managing a DME Project Information System. Atlanta: CARE.

Standish Group. 1995. The Chaos Report. Boston: The Standish Group.

Stetson, G. Sharrock, and S. Hahn, 2004, Propack The CRS Project Package: Project Design and Proposal Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.

Stetson, S. Hahn, D. Leege, D. Reynolds and G. Sharrock, 2007, Propack II The CRS Project Package: Project Management and Implementation Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.

The Centre for Development and Population Activities, 1994, Project Design for Program Managers, Washington, D.C.: The Centre for Development and Population Activities.

United Nations Environment Program, 2005, UNEP project manual: formulation, approval, monitoring and evaluation.

VCP, 2003, Facts for Projects (draft version).

1Verzuh, Eric, 2008, The Fast Forward Project Management-Third Edition, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Wheelwright, S.C., Clark, K.B. 1995, LEADING Product Development: A Senior Manager's Guide to Creating and Shaping the Enterprise, New York: Free Press.

Wideman, Max, 2001, Project Management Simply Explained A Logical Framework to Help Your Understanding, Vancouver: AEW Services

World Bank, 2006, Managing the Implementation of Development Projects – New Edition.

World Vision Development Resource Team, 2007, Learning through Evaluation with Accountability and Planning: World Vision's Approach to Design, Monitoring and Evaluation (LEAP) – Second Edition, Washington, DC: World Vision International.

World Vision Development Resource Team, 2009, LEAP Lexicon – Second Edition, Washington, DC: World Vision International.

Youker, Robert, 1989, Managing the project cycle for time, cost and quality: lessons from World Bank experience, Butterworth & C. (Publishers) Ltd.

This is the

Project DPro Guide

Guía de Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo

PMD Pro – 2a Edición

PM4NGOs is the author and publisher of this Project DPro Guide translation and its original version.

This translation was sponsored and possible thanks to **Plan International**.