



Una guía para el PMD Pro

Gestión de proyectos para profesionales del
desarrollo



EDITOR

Este documento fue publicado por PM4NGOs.



© Copyright 2011 PM4NGOs

PMD Pro y el símbolo de PMD Pro son marcas registradas de PM4NGOs.

Información de la versión:

Esta es la Guía revisada para el PMD Pro.

Versión 1.3 de fecha 26 de marzo de 2012 (Post-Piloto)

Versiones anteriores e historia:

Versión 1.2 de fecha 5 marzo de 2012 - sustituida

Versión 1.1 de fecha 8 de febrero de 2012 - sustituida

Versión 1 de fecha 9 de diciembre de 2011 - sustituida

AGRADECIMIENTOS

Este documento fue desarrollado con el apoyo de una variedad de expertos que contribuyeron a la creación, revisión y edición de la guía. Entre estos colaboradores, extendemos un agradecimiento especial a Chris Cattaway, Roger Steele, Bernie Leadbeater, John Fisher, John Davidson, Alan Harpham, Liz Berryman, Katalin Hanniker, John Cropper, Anna Kondakchyan, Eric Berg, Richard Kondowe, Godfrey Kalibbala, Juan Manuel Palacios, Dario Mozzi, Adonis Socalit, Jeroen Bollujit, Tracy Steuve, Bernie Leadbeater, Bob Youker, Felipe Chaparro, Lynne Curran, Gretchen Regehr, Rodolfo Siles, Naomi Jones, Geoff Reiss, Guy Sharrock, Amos Doornbos, Robert Sweatman, Marie-Laure Curie, David Palasits, Simon Early, Vadim Usvitsky, Caren Conner, Marian Abernathy y Terri Ise. Además, reconocemos el apoyo del personal y los voluntarios relacionados con el Project Management Institute Educational Foundation, que fue fundamental para la creación de materiales didácticos relacionados con la Guía.

También estamos en deuda con muchas organizaciones cuyos documentos y materiales se consultaron y adaptaron para su uso en la Guía para el PMD Pro1. En especial nos gustaría agradecer las contribuciones de Catholic Relief Services por su invaluable serie ProPack, Visión Mundial International por los documentos de Aprendizaje para la Evaluación y Planificación (LEAP, por sus siglas en inglés) y la Comisión Europea por sus Directrices sobre Entrega de Ayuda, cuyos materiales de estudios de caso se utilizaron ampliamente en este documento. Por otra parte, agradecemos al Project Management Institute, al Instituto Internacional para el Aprendizaje, True Solutions Inc. y Versatile Company por su generosa provisión de material didáctico y de apoyo. Una lista completa de referencias puede encontrarse al final del documento.

Por último, esta actividad no habría sido posible sin la inspiración y el apoyo de Richard Pharro y su equipo en el APM Group. Fue sólo a través de su apoyo financiero, organizativo y técnico que este esfuerzo fue posible.

Michael Culligan, Stephen Marks, Trevor Nelson, Leah Radstone y Eric Verzuh

CONTENIDO

Editor	ii
Agradecimientos	iii
Contenido	v
INTRODUCCIÓN	1
Sección 1 : Proyectos en el sector del desarrollo	7
1.1 ¡Gestionar proyectos es desafiante!	7
1.2 ¡Usted no está solo!	8
1.3 Definición de términos	10
1.4 Proyectos, programas y portafolios	11
1.5 El arte y la ciencia de la gestión de proyectos	13
1.6 El modelo de competencias de la gestión de proyectos del PMD Pro	14
Sección 2 : Fases en la vida de un proyecto de desarrollo	18
2.1 Gestión equilibrada durante la vida del proyecto	18
2.2 El modelo de proyecto por fases de PMD Pro	18
2.2.1 Fase 1: Identificación y diseño del proyecto	22
2.2.1.1 Recopilación de datos	23
2.2.1.1.1 Identificación de las necesidades del proyecto	24
2.2.1.1.2 Tipos de datos	26
2.2.1.2 Análisis de datos	28
2.2.1.2.1 Análisis de estado actual	29
2.2.1.2.2 Análisis de estado futuro	30
2.2.1.3 Identificar la lógica de intervención del proyecto	33
2.2.1.3.1 Variaciones del marco lógico del proyecto	33
2.2.1.3.2 Interpretación de la matriz de marco lógico	34
2.2.1.4 Manejo de las puertas de decisión del proyecto	40
2.2.2 Fase 2: Puesta en marcha del proyecto	44
2.2.2.1 Propósito	44
2.2.2.2 Determinar la estructura de gobernanza del proyecto.	44
2.2.2.3 Autorizar oficialmente el inicio del proyecto	47
2.2.2.4 Comunicar el lanzamiento del proyecto	48
2.2.3 Fase 3: PLANIFICACIÓN del proyecto	50
2.2.3.1 Propósito	50

2.2.3.2	La planificación de la implementación es equilibrada	52
2.2.3.3	La planificación de la implementación es completa	52
2.2.3.4	La planificación de la implementación es integrada	54
2.2.3.5	La planificación de la implementación es participativa	55
2.2.3.6	La planificación de la implementación es reiterativa	56
2.2.4	Fase 4: Implementación del proyecto	58
2.2.4.1	Gestión de problemas	58
2.2.4.2	Gestión de personas	60
2.2.4.3	Gestión de controles internos	61
2.2.5	Fase 5: Monitoreo, evaluación y control del proyecto	64
2.2.5.1	Diferencia entre el monitoreo, la evaluación y el control	65
2.2.5.2	Plan de monitoreo y evaluación del proyecto	66
2.2.5.3	Enfoques de la evaluación de proyectos	70
2.2.5.4	Control del proyecto	70
2.2.5.5	Cambios en el proyecto: Tolerancias y aumento de problemas	71
2.2.6	Fase 6: Transición al final del proyecto	74
2.2.6.1	Gestionar la estrategia de transición del proyecto	76
2.2.6.2	Verificar el alcance del proyecto y los Resultados/Productos aceptables	77
2.2.6.3	Completar el cierre administrativo, financiero y contractual	77
2.2.6.4	Completar el aprendizaje al final del proyecto	78
2.2.6.5	Celebrar los logros	78
Sección 3	: Disciplinas para la gestión de proyectos	80
3.1	Disciplina 1: Gestión del alcance	80
3.1.1	Definir el alcance de los Resultados/Productos y del proyecto	81
3.1.2	Herramientas para definir el alcance del proyecto	82
3.2	Disciplina 2: Gestión del tiempo	86
3.2.1	Definición y secuencias de las actividades	86
3.2.2	Estimación de los recursos de la actividad	87
3.2.3	Estimación de la duración de la actividad	88
3.2.4	Desarrollo del cronograma	89
3.2.5	Gestión del cronograma del proyecto	91
3.3	Disciplina 3: Gestión de los recursos del proyecto	94
3.3.1	¿Por qué es importante la gestión eficaz de los recursos?	94

3.3.2	Gestión de las finanzas del proyecto	95
3.3.3	Desarrollo de presupuestos	96
3.3.4	Presupuesto basado en actividades	97
3.3.5	Identificación de las estimaciones de costos	98
3.3.6	Monitoreo del rendimiento financiero del proyecto	100
3.3.6.1	Monitoreo de los costos del proyecto mediante el análisis del valor ganado	101
3.3.7	Gestión de la cadena de suministro.....	104
3.3.7.1	Gestión de adquisiciones.....	105
3.3.7.1.1	Planificación de las adquisiciones	106
3.3.7.1.2	Identificación de los proveedores	106
3.3.7.1.3	Selección, negociación y adjudicación:	106
3.3.7.2	Gestión de la logística	107
3.3.7.2.1	Gestión del inventario y almacenamiento	107
3.3.7.2.2	Transporte de materiales.....	107
3.3.7.3	Gestión de activos	108
3.3.8	Gestión de los recursos humanos.....	109
3.4	Disciplina 4: Gestión de riesgos	110
3.4.1	Identificación de riesgos.....	111
3.4.1.1	Definir las categorías de riesgos	112
3.4.1.2	Identificar riesgos específicos a partir de las categorías	113
3.4.2	Evaluación de riesgos	114
3.4.3	Respuesta a los riesgos.....	115
3.4.4	Monitoreo y control de riesgos	118
3.5	Disciplina 5: Gestión de la justificación del proyecto.....	118
3.5.1	Identificación de necesidades basada en problemas o basada en activos	119
3.5.2	Pasar de los problemas a una estrategia de intervención	119
3.6	Disciplina 6: Gestión de las partes interesadas	123
3.6.1	Identificación de las partes interesadas	123
3.6.2	Análisis de las partes interesadas.....	125
3.6.3	Participación de las partes interesadas	127
3.6.4	Comunicaciones con las partes interesadas	128
SECCION 4: Adaptación deL PMD Pro		130
3.7	Fundamentos de la adaptación	130

3.8 Factores a tener en cuenta al adaptar el PMD Pro	131
SECCION 5: APÉNDICES	136
5.1 Apéndice 1: Glosario de términos	136
5.2 Apéndice 2: Resultados de aprendizaje de PMD Pro	140
5.3 Apéndice 3: Lista de referencias	157

INTRODUCCIÓN

CAMBIAR EL MUNDO A TRAVÉS DE PROYECTOS

"¿Cuál es su sueño para cambiar el mundo?"

¿Cavaría pozos para abastecer de agua potable a las aldeas? ¿Establecería micro-bancos que sacaran a las mujeres de la pobreza? ¿Protegería un ecosistema en peligro de extinción? ¿Reconstruiría una escuela? ¿Instalaría clínicas de salud rurales para comunidades marginadas? ¿Distribuiría alimentos a los hambrientos?

Como era de esperar, poca gente responde: "¡Yo gestionaría proyectos!"

Millones de trabajadores del sector de desarrollo cambian el mundo todos los días mediante actividades en la agricultura, atención médica, microfinanzas, conservación, vivienda asequible, educación, infraestructura y derechos humanos, todos comparten una cosa en común: **¡Cambiar el mundo a través de proyectos!**

Las organizaciones de desarrollo manejan su trabajo a través de proyectos. Sus oficinas están dotadas de encargados de proyectos que gestionan equipos de proyectos. A su vez, el equipo del proyecto redacta las propuestas de proyectos, desarrolla los planes del proyecto, implementa las actividades del proyecto, supervisa el avance del proyecto y evalúa el impacto del proyecto. Posteriormente, y lo que es más importante, las comunidades beneficiarias invierten su tiempo, energía y recursos en los proyectos. Confían en los proyectos para desarrollar sus fortalezas colectivas, reducir sus áreas de debilidad y resolver los problemas que de otro modo podrían considerarse fuera de su control.

Sin embargo, mientras que el sustento de cientos de millones de personas depende de la capacidad de las organizaciones de desarrollo para entregar resultados del proyecto con eficacia y eficiencia, la gestión de proyectos rara vez se identifica como una prioridad estratégica para estas organizaciones. En general, las organizaciones de desarrollo tienden a concentrarse en las áreas programáticas y técnicas de sus proyectos. Las organizaciones tienden a contratar a especialistas programáticos (agrónomos, profesionales de salud pública, economistas, etc.), a quienes se les pide que gestionen proyectos y dirijan equipos de proyecto.

Estos especialistas programáticos tienden a ser muy versados en identificar los protocolos de tratamiento para las enfermedades, desarrollar los planes de estudio para las escuelas, diseñar sistemas agrícolas mejorados y analizar los orígenes de la pobreza. Sin embargo, no es tan común encontrar en ellos una amplia experiencia y conocimientos en el área de gestión de proyectos. ¿Son precisas las estimaciones del proyecto? ¿Se han anticipado los riesgos del proyecto y están controlados a fondo? ¿Están completos y detallados los planes del proyecto? ¿Se supervisa el avance del proyecto en todos los niveles? ¿Se identifica, da seguimiento y se atienden los retos del proyecto? ¿Se manejan todos los aspectos del proyecto de manera proactiva a lo largo de la vida del proyecto? ¿Se están logrando los cambios sociales que el proyecto desea generar?

El propósito de la Guía para el PMD Pro es mejorar la capacidad de gestión de proyectos de los profesionales del desarrollo. La Guía proporciona un recurso contextualizado, equilibrado, completo y adaptable para ayudar a aumentar la eficiencia y la eficacia de los proyectos en el sector del desarrollo.

La Guía para el PMD Pro ofrece una exploración introductoria e independiente de la gestión de proyectos en el marco del sector del desarrollo. Está dirigida a un público que incluye:

- Gestores de proyectos y miembros del equipo que son nuevos en la gestión de proyectos;
- Gestores de proyectos y miembros del equipo que son nuevos en el sector del desarrollo;
- Profesionales del sector del desarrollo que tienen la intención de alcanzar una trayectoria profesional en gestión de proyectos;
- Consultores / personal contratado que trabaja en el sector del desarrollo.

ORGANIZACIÓN DEL PMD PRO

La Guía para el PMD Pro está organizada en cuatro secciones:

Sección 1: Proyectos en el sector del desarrollo

Los proyectos se extienden en la cultura de las organizaciones de desarrollo. Como resultado, la gestión de proyectos es una competencia fundamental para los profesionales del desarrollo. La Sección 1 ofrece una descripción introductoria de alto nivel para los proyectos en el sector y responde a preguntas que incluyen:

- ¿Por qué son importantes los proyectos?
- ¿Cómo definir los proyectos y la gestión de proyectos?
- ¿Cómo encajan los proyectos en la cultura estratégica más amplia de las organizaciones de desarrollo?
- ¿Cuáles son los roles o las responsabilidades del gestor del proyecto y el equipo del proyecto?
- ¿Qué competencias se necesitan para ser un gestor de proyectos exitoso?

Sección 2: Fases en la vida de un proyecto de desarrollo

En la gestión de proyectos, como en gran parte de la vida, el secreto del éxito es el equilibrio. La Sección 2 de la Guía, explora la importancia de la gestión equilibrada de proyectos durante toda la vida del mismo. Después de una breve introducción que presenta el concepto de las fases en la vida del proyecto, se explora cada una de las seis fases de la vida de este, que incluyen:

- Identificación y diseño del proyecto
- Puesta en marcha del proyecto
- Planificación del proyecto
- Implementación del proyecto
- Monitoreo, evaluación y control del proyecto
- Transición del proyecto

Sección 3: Disciplinas para la gestión de proyectos

Para tener éxito, los gestores de proyectos en el sector del desarrollo necesitan involucrarse en una serie de disciplinas para la gestión de proyectos, que se deben aplicar durante toda la vida del mismo. La Sección 3 explora seis áreas de disciplina, que incluyen:

- Gestión del alcance
- Gestión del tiempo

- Gestión de los recursos
- Gestión de riesgos
- Gestión de las justificaciones
- Gestión de las partes interesadas

Sección 4: Adaptación de PMD Pro

La Guía de PMD Pro NO es una plantilla que se aplica indistintamente a todos los proyectos y a todas las organizaciones. Es importante recordar que cada organización de desarrollo es única. Además, dentro de una misma organización, los proyectos pueden variar considerablemente en términos de valor, complejidad y riesgo. Incluso en situaciones en las que dos proyectos parecen ser similares, los entornos en que se ejecutan son impredecibles y las realidades del campo pueden variar significativamente frente a los planes hechos con tan solo unos meses de anticipación. Al reconocer que las organizaciones de desarrollo y sus proyectos son únicos, la Sección 4 examina los enfoques que pueden emplear los gestores de proyectos para adaptar el PMD Pro al contexto en el que funcionan sus proyectos.

LOS CINCO PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL SECTOR DEL DESARROLLO

A medida que los lectores avanzan en la Guía para el PMD Pro, encontrarán cuadros de texto que hacen referencia a conceptos clave que el PMD Pro identifica como los "Cinco principios de la gestión de proyectos en el sector del desarrollo". Cada cuadro de texto proporciona una breve anécdota, estudio de caso u observación, que resalta la importancia de incorporar los principios en el diseño, planificación e implementación de proyectos de desarrollo. La **Figura 1** presenta un breve resumen de cada uno de los cinco principios del PMD Pro.

Figura 1: Los cinco principios de la gestión de proyectos del PMD Pro.



Los cinco principios de la gestión de proyectos en el sector del desarrollo

- ¡La gestión de proyectos es equilibrada!** – Los proyectos deben administrarse de forma equilibrada y se debe aplicar el mismo rigor en todas las fases de la vida del proyecto.
- ¡La gestión de proyectos es completa!** – Las disciplinas para la gestión de proyectos se deben aplicar para administrar de manera sistémica a **todo** el trabajo del proyecto durante toda la vida del mismo.
- ¡La gestión de proyectos es integrada!** – Todos los aspectos de la gestión de proyectos deben alinearse y coordinarse como un medio para asegurar que todos los elementos del diseño, la planificación, el monitoreo y evaluación y la implementación del proyecto funcionen sin problemas.
- ¡La gestión de proyectos es participativa!** – Incluir a una variedad de partes interesadas en la identificación, el diseño, la planificación, la implementación y el monitoreo y evaluación del proyecto, ayuda a garantizar la transparencia, mejorar la calidad, aumentar la capacidad humana y fortalecer la aceptación en todos los niveles.

¡La gestión de proyectos es reiterativa! – Revisar y repetir los procesos de gestión de proyectos durante la vida del proyecto para confirmar que los diseños del proyecto, los planes del proyecto y el propósito previstos siguen siendo relevantes. Esta práctica también proporciona la oportunidad de mejorar su precisión en las estimaciones existentes del proyecto y planificar los próximos pasos del mismo.

PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN EN PMD PRO

En una industria que se basa en los proyectos para completar su trabajo, una certificación ayuda a garantizar que los gestores de proyectos estén listos para manejar eficazmente éstos en todo el mundo. PM4NGOs, el editor de la Guía para el PMD Pro, ofrece un programa de certificación de tres niveles para los profesionales de proyectos que trabajan en el sector del desarrollo. La Figura 2 ilustra la estructura y el contenido del Programa de certificación de Pro PMD¹. Los tres niveles de certificación en el Programa de certificación de PM4NGOs incluyen:

Certificación de nivel 1 –

La certificación de nivel 1 requiere que el profesional de proyectos complete con éxito el examen de certificación de PMD Pro1. Este examen de 75 preguntas de opción múltiple se realiza en línea y requiere que los candidatos demuestren que **conocen** y **entienden** el contenido de la Guía para el Pro PMD. Los objetivos de aprendizaje para el examen de PMD Pro1 se encuentran en el **Apéndice 2** de la Guía para el PMD Pro.



Figura 2: Programa de certificación de PMD Pro

Certificación de nivel 2 –

Hay dos objetivos para la Certificación de nivel 2 de PM4NGOs:

1. Proporcionar una credencial de segundo nivel en gestión de proyectos contextualizada para el sector del desarrollo, **Y**
2. Proporcionar una plataforma desde la que los profesionales del desarrollo pueden comenzar a buscar una cualificación profesional acreditada internacionalmente en gestión de proyectos.

Con esto en mente, los candidatos para la Certificación de nivel 2 deben completar dos requisitos:

La Certificación de PMD Pro2 – El examen de PMD Pro2 se realiza en línea y requiere que los candidatos demuestren su capacidad para **aplicar** y **analizar** el contenido de la Guía para el PMDPro2. Cada una de las preguntas del examen de PMD Pro2 se basa en

¹ Puede encontrar más información sobre el Programa de certificación de PMD Pro en www.pm4ngos.org

escenarios de proyectos de desarrollo y está diseñada para poner a prueba los objetivos de aprendizaje del PMD Pro2 que se encuentran en el **Apéndice 2** de la Guía para el Pro PMD.

Una calificación de nivel básico de un órgano de certificación independiente, reconocido internacionalmente – Existe un número de certificaciones profesionales de nivel básico que proporcionan a los profesionales de proyectos una acreditación para comprobar su competencia en la gestión de proyectos. Estas incluyen la acreditación CAPM del Project Management Institute, la acreditación Prince2 de APMG, la certificación IPMD Nivel D, y más. Los candidatos del nivel 2 deben completar (como mínimo) una de estas certificaciones de nivel básico. Además de la certificación independiente específica seleccionada, el objetivo de obtener una calificación independiente, con reconocimiento internacional es crear un puente entre el aprendizaje contextualizado que se encuentra en el PMD Pro y el amplio cuerpo de conocimiento que existe entre los gestores de proyectos que trabajan en otros sectores.

Nota: No hay un orden necesario en el cual deben recibirse los certificados de Nivel 2. Sin embargo, los candidatos deben completar la certificación de Nivel 1 de PMD Pro antes de completar su certificación de PMD Pro2.

Certificación de nivel 3 –

La certificación de nivel 3 está en desarrollo y evaluará el grado en que el candidato de PMD Pro3 aplica el contenido de la Guía para el Pro PMD a los proyectos de desarrollo. Además de completar su certificación contextualizada de PMD Pro3, los candidatos del Nivel 3 también deben continuar con el desarrollo de su carrera profesional a través de la búsqueda de una calificación avanzada de un órgano de certificación independiente, con reconocimiento internacional. Estos incluyen, pero no están limitados al PMP del Project Management Institute, la certificación IPMA del Nivel C o el Prince2 Practitioner.

SECCIÓN 1: PROYECTOS EN EL SECTOR DEL DESARROLLO

1.1 ¡GESTIONAR PROYECTOS ES DESAFIANTE!

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!

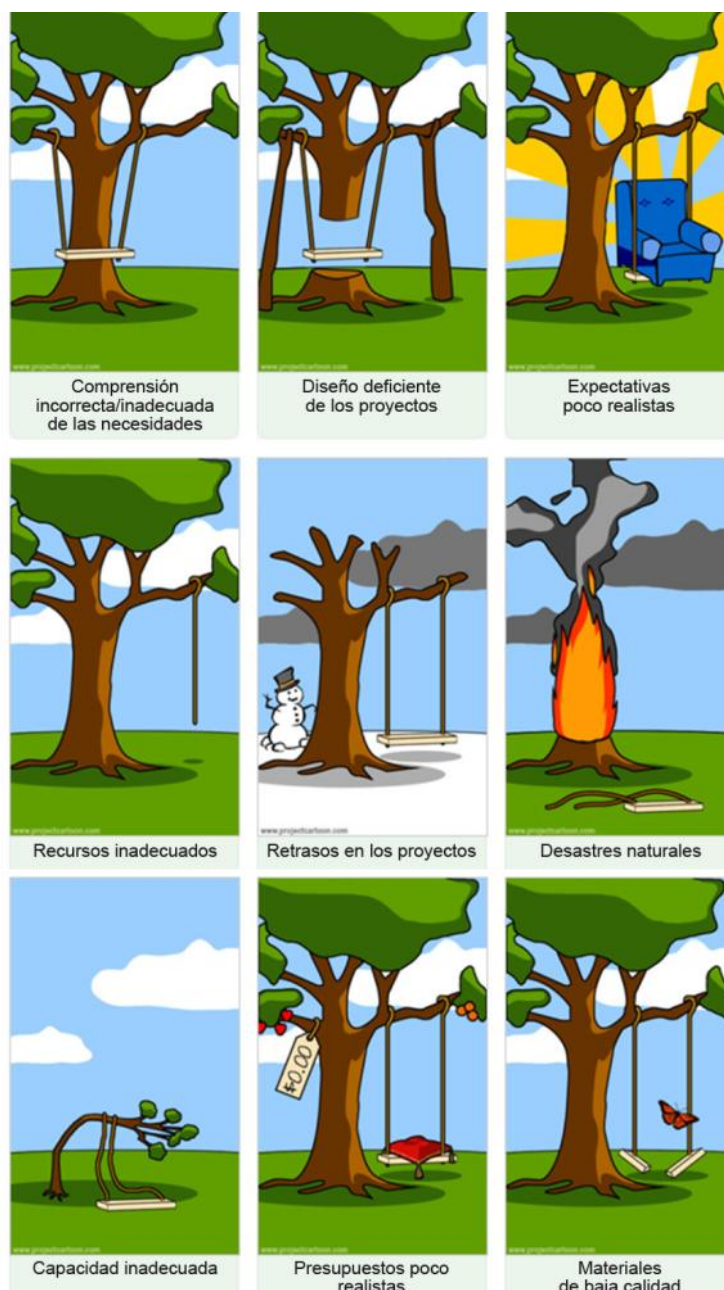
Este gráfico sirve como una ilustración de sólo algunos de los muchos retos que podrían poner en peligro el éxito de los proyectos de desarrollo. Cada imagen identifica sólo una de las muchas situaciones que podrían resultar si el diseño, la planificación o la implementación del proyecto se conciben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

Por desgracia, la lista de retos que se presentan en la Figura 3 no es exhaustiva. Hay muchas cosas más que "podrían salir mal" en los proyectos de desarrollo. Por ejemplo: "¿Son estables los tipos de cambio?" "¿Es funcional la dinámica del equipo?" "¿Proporcionan los sistemas de monitoreo información útil, precisa y oportuna?" "¿Son confiables los proveedores del proyecto?" "¿Hay inestabilidad política?" "¿Hay partes interesadas que están socavando el proyecto?"

Para tener éxito, el gestor del 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 nuestro control". Si bien esta explicación puede ser válida, **a veces**, muy a menudo se utiliza como una excusa y no toma en cuenta que los riesgos se pudieron haber anticipado, analizado y manejado mejor y de manera proactiva.

Para mantener el control de sus proyectos, y con ello lograr el éxito de los mismos, los gestores de proyectos necesitan perfeccionar las habilidades necesarias para identificar de manera proactiva los

Figura 3: Riesgos del proyecto en el sector del desarrollo



retos que podrían afectar a su proyecto y para gestionar eficazmente los mismos, incluso cuando se producen estos retos.

Estas son las habilidades que vamos a explorar en la Guía para el Pro PMD.

1.2 ¡USTED NO ESTÁ SOLO!

Mientras que los retos que plantean los proyectos de desarrollo son extensos y complejos, de ninguna manera son exclusivos de los proyectos gestionados en el sector del desarrollo.

Tomemos por ejemplo, la información proporcionada en este gráfico (**Figura 4**). Cada año, el Standish Group lleva a cabo una encuesta titulada Informe Caos que recopila respuestas de más de 10.000 proyectos de Tecnologías de la Información (TI). El informe identifica el porcentaje de proyectos de TI evaluados como "exitosos", "malogrados" o "fallidos".²

Año tras año, los resultados del Informe Caos indican que la mayoría de los proyectos de TI evaluados por el Standish Group se califican como "malogrados" o "fallidos", y sólo un pequeño porcentaje se consideran "exitosos". En 2008, por ejemplo, el porcentaje de proyectos totalmente exitosos fue de 32%; proyectos fallidos (definidos como proyectos abandonados a la mitad del proceso) fueron el 24% y el 44% restante de los proyectos se completaron pero fueron "malogrados", por excesos en costos, retrasos en los plazos y/o falta de entrega de todos los Resultados/Productos o servicios del proyecto.

Es importante reconocer que el Informe Caos no considera los proyectos de desarrollo. La encuesta fue diseñada e implementada por una empresa de servicios de gestión de proyectos para estudiar los resultados de los proyectos de TI. Sin embargo, los resultados del informe son útiles, porque subrayan los retos de entregar proyectos exitosos y proporcionan datos que nos ayudan a responder a la pregunta clave: "¿Cuáles son los problemas clave que se traducen en proyectos malogrados y fallidos?"

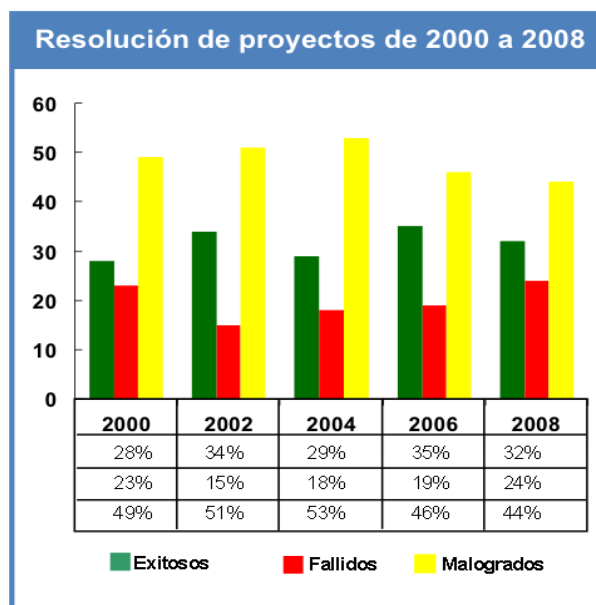


Figura 4: Resultados del Informe Caos

² "Exitosos": los proyectos se encuentran dentro del alcance, dentro del presupuesto y a tiempo.

"Malogrados": los proyectos se terminan pero no cumplen con el alcance, el presupuesto o el calendario originales.

"Fallidos": los proyectos se terminan antes de tiempo, sin la entrega de lo pactado.

De acuerdo con el análisis del Informe Caos de 2009, hay tres problemas que con mayor frecuencia terminan en proyectos malogrados.³

1. Necesidades y especificaciones incompletas;
2. Falta de planes de contingencia para manejar riesgos; y
3. No aprender de los errores.

¿Le suena familiar? Lo que llama la atención sobre el análisis de los proyectos malogrados en el sector de TI es la similitud de los problemas con los del sector del desarrollo.

Al final, a pesar de las múltiples diferencias entre los sectores que gestionan su trabajo principalmente a través del proyecto (por ejemplo, la construcción, las telecomunicaciones, la tecnología de la información, el desarrollo de software y más), también comparten retos similares, como:

1. Entregar resultados del proyecto en el contexto de las limitaciones del tiempo, presupuesto, calidad, alcance, riesgo y beneficios;
2. Concebir planes del proyecto completos y detallados y manejarlos durante toda la vida del mismo;
3. Gestionar proyectos que a menudo se implementan a través de contratistas, subcontratistas y proveedores; e
4. Identificar los riesgos potenciales y desarrollar procesos para evitar y afrontar estos riesgos y asegurar que los beneficios previstos del proyecto sean entregados.

Sin embargo, aunque existen similitudes que existen entre estos sectores, hay algunas características que hacen que la gestión de proyectos en el sector del desarrollo sea única y, a veces, especialmente desafiante. Algunas de estas características únicas incluyen:

- Los proyectos de desarrollo son responsables no sólo de entregar Resultados/Productos tangibles, sino también de entregar un objetivo menos tangible relacionado con la promoción del cambio social y/o cambio de comportamiento. Los proyectos de desarrollo son menos propensos a centrarse en entregar Resultados/Productos concretos como finalidad del proyecto. En cambio, consideran estos Resultados/Productos como un medio que conduce a mejoras en el bienestar de las poblaciones objetivo del proyecto.
- Los proyectos de desarrollo tienen por objeto hacer frente a los complejos problemas de pobreza, desigualdad e injusticia.
- Los proyectos de desarrollo tienden a operar en contextos excepcionalmente difíciles (recursos limitados, altos riesgos, complejas redes de adquisiciones, entornos políticos / financieros inestables, condiciones inseguras).
- La implementación del proyecto a menudo se maneja a través de un complejo conjunto de relaciones entre partes interesadas (organizaciones socias, ministerios gubernamentales, organizaciones comunitarias, contratistas, consorcios globales).

³ Por otro lado, el Informe Caos indica que los factores que con mayor probabilidad determinan el éxito del proyecto fueron la participación del usuario, el apoyo de la dirección ejecutiva y una exposición clara de las necesidades.

- El enfoque del proyecto es a menudo tan importante como el objetivo mismo (incluyendo una alta prioridad en la participación y los enfoques basados en derechos).
- La transferencia de conocimiento y aprendizaje a la población objetivo es una prioridad durante cada fase del proyecto.

1.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Pero nos estamos adelantando. Antes de cualquier debate sobre los retos relacionados con la gestión de proyectos en el sector del desarrollo, es importante definir primero algunos términos clave.⁴

Un **proyecto** es un esfuerzo temporal que se emprende para crear un producto, servicio o resultado únicos.⁵ En base a esta definición, el propósito de la **gestión de proyectos** es planificar, organizar y administrar los recursos para lograr con éxito los objetivos, resultados y productos específicos del proyecto.

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 **gestor del proyecto** es responsable de asegurar el éxito global del mismo.

Sin embargo, aunque el gestor del proyecto es responsable del éxito del mismo, esto no quiere decir, que el gestor del proyecto sea personalmente responsable de completar el trabajo de este. De hecho, esto es muy poco frecuente en el sector del desarrollo. En cambio, la responsabilidad del gestor del proyecto es trabajar en estrecha colaboración con una serie de partes interesadas para completar el trabajo del proyecto. 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 gestores de proyectos en el sector del desarrollo para gestionar grupos de interés con quienes no tienen una relación jerárquica formal. No es raro 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.

En la práctica, el reto del gestor de proyectos, para 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. Estos se conocen colectivamente como el Triángulo de Gestión.

Para entender El triángulo de Gestión, imagine un triángulo donde se etiqueta cada lado de la siguiente manera:

⁴ Consulte el Glosario de términos para un conjunto más amplio de las definiciones de términos que se utilizan en la Guía para el Pro PMD.

⁵ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Third Edition, Project Management Institute.

Alcance/Calidad: ¿Cuáles son los Resultados/Productos/servicios que el proyecto producirá y cuál es el trabajo que se requiere para generar estos Resultados/Productos?

Costos/Recursos: ¿Qué dinero, 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 los Resultados/Productos del proyecto?

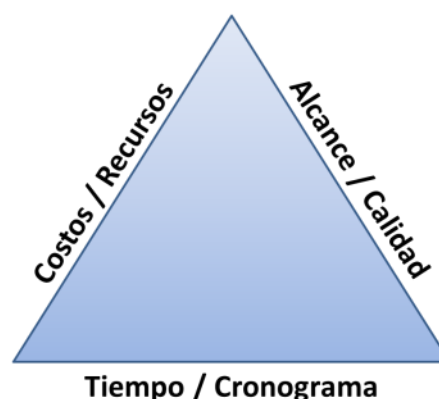


Figura 5: El Triángulo de Gestión del proyecto

El trabajo del gestor del 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 éstos límites, los otros límites también tendrán que ampliarse/incrementarse o restringirse/reducirse.

El gerente del proyecto debe comprender las relaciones y concesiones que existen entre cada una de las restricciones. Las tres clasificaciones básicas de las restricciones o límites son:

Inflexible: indica que la restricción es fundamental y se debe no puede ser modificada

Adaptable: indica que la restricción es negociable, pero se debe optimizar tanto como sea posible

Puede hacer concesiones: indica una restricción donde se pueden hacer concesiones con el fin de manejar la restricción inflexible u optimizar la restricción adaptable

Al aclarar la clasificación de cada una de las restricciones, el gestor del proyecto puede entablar consultas con las partes interesadas en el proyecto para encauzar un diálogo e impulsar un debate para fijar prioridades. Es importante que todas las partes fijen y acuerden esta concesión de prioridades al comienzo del proyecto. A menudo es difícil o imposible tratar de negociar esta concesión cuando el proyecto está en marcha. Una vez que la gente valida su punto de vista sobre la concesión con tareas programadas y recursos con nombre, el esfuerzo por cambiar estas concesiones se vuelve mucho más difícil.

1.4 PROYECTOS, PROGRAMAS Y PORTAFOLIOS

En el léxico del desarrollo, los términos "proyectos, programas y portafolios" se utilizan con frecuencia, pero no siempre con rigor y precisión. Algunas veces los términos se utilizan incluso de manera intercambiable. A falta de una definición coherente y precisa para estos términos, las funciones y responsabilidades del gestor del proyecto y su relación con cada uno de estos niveles de gestión pueden ser confusas y estar sujetas a interpretaciones erróneas.

Gestión de proyectos es la disciplina de planificar, organizar y gestionar recursos para llevar a cabo la entrega exitosa del Objetivo, Productos y Resultados específicos del proyecto. El principal reto de la gestión de proyectos es lograr todos los objetivos, resultados y productos del mismo, al mismo

tiempo que se respetan las restricciones preconcebidas relacionadas con el alcance, presupuesto, cronograma y la calidad.

Gestión de programas es el proceso de gestionar un grupo de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener los beneficios y el control no disponibles a través de la gestión individual. 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.

La gestión de programas es especialmente importante en el sector del desarrollo, ya que los proyectos gestionados mediante un programa coordinado tienen la posibilidad de realizar un cambio (o los beneficios) que sería imposible si se gestionan 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, y una de las preocupaciones centrales de un gestor de programas, 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 mayor 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 objetivos de varios proyectos a través de un programa coordinado, una organización tiene mayor posibilidad de alcanzar sus impactos de nivel superior.
- **Financiamiento** – A menudo una sola organización puede 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 gestores se centrarán en el reto de coordinar proyectos, aprovechar mejor los recursos de varios proyectos y aumentar el impacto del programa.

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 responde a

los objetivos estratégicos de la organización.⁶ La gestión de portafolios a menudo incluye elegir los proyectos que no se van a hacer, cuáles deben iniciarse antes o cuáles deben dejarse de hacer con el fin de optimizar la adaptación estratégica de los proyectos que se emprendan para cumplir con la misión de la organización.

Muy a menudo, el portafolio no es responsabilidad del gestor del proyecto. Sin embargo, esto no significa que los equipos de proyecto no deban interesarse en las cuestiones relacionadas con la gestión de portafolios. 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. En virtud de esta competencia por recursos limitados, los gestores de proyectos y sus equipos deben ser capaces de articular la forma en que sus proyectos:

- apoyan la estrategia de su organización
- aportan valor a los programas y/o al portafolio de la organización.

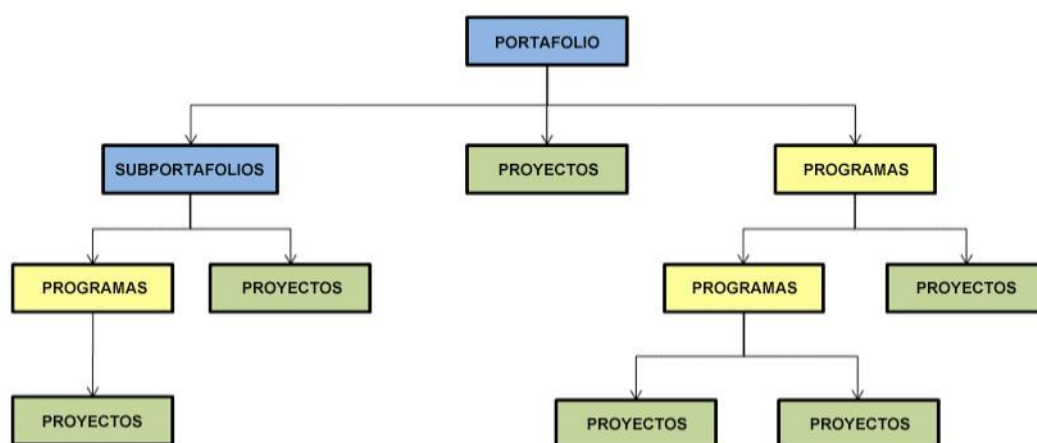


Figura 6: Las relaciones entre los proyectos, programas y portafolios

1.5 EL ARTE Y LA CIENCIA DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

¿Cuántos de nosotros conocemos a un gestor de proyectos que no sea polifacético? Suelen darse casos de un gestor 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

⁶ Un portafolio, a su vez, tiene la opción de incluir subportafolios de iniciativas y actividades que se agrupan y gestionan conjuntamente. Estos subportafolios se pueden agrupar por área programática (salud, educación, agricultura, etc.) o de acuerdo a la región geográfica en la que operan.

ejemplo, este gestor 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 es un grupo variado 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.

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 gestores de proyectos dirigir, permitir, motivar y comunicarse. El gestor de proyectos 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 engloba las preguntas quién hace qué y cuándo.

- ¿Dónde estamos con el proyecto?
- ¿Cuál es el costo previsto del proyecto?
- ¿Qué recursos deben gestionarse?
- ¿Existen riesgos que amenazan el proyecto?
- ¿Cuándo se completará el proyecto?

Una clave para el éxito del proyecto es la identificación de un gestor de proyectos equilibrado, que se sienta cómodo tanto con el arte como con la ciencia de la gestión de proyectos.

1.6 EL MODELO DE COMPETENCIAS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEL PMD PRO

Es útil clasificar las habilidades de la gestión de proyectos en "arte" y "ciencia", pero esto es sólo un primer paso para identificar las características de un gestor de proyectos exitoso.

Un modelo más integral de competencias para la gestión de proyectos, ayudará a identificar las habilidades requeridas de los gestores 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 gestores de proyectos, el modelo PMD Pro organiza las competencias de gestión de proyectos en cuatro áreas:

- **Técnica:** Se le conoce como la "ciencia" detrás de la gestión de proyectos. ¿Puede el gestor del 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 gestor del proyecto se comunica, inspira y resuelve los conflictos?

- **Personal/Autogestión:** la capacidad del gestor del proyecto de practicar la autogestión. Por ejemplo, ¿puede el gestor del 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 gestor del proyecto identificar, seleccionar y emplear las herramientas y procesos que son únicos y específicos para el sector del desarrollo?

Además de estas cuatro áreas de competencia generales, los gestores de proyectos también deben tener la capacidad de trabajar con eficacia dentro de la cultura de su propia organización. ¿Puede el gestor del proyecto desenvolverse en el marco de gestión de su organización, la cultura organizacional, los procesos/sistemas de la institución y las redes de recursos humanos? La cultura de la organización define su identidad (marca) y la distingue de otras organizaciones que gestionan proyectos similares.

Figura 7: Elementos ilustrativos de las cuatro áreas de competencia

Competencia	Elementos ilustrativos
Técnica	✓ Administrar 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
Liderazgo/ Interpersonal	✓ Visualizar el "panorama integral" de un proyecto dentro del portafolio de una organización ✓ Defender 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 los objetivos
Personal/ Autogestión	✓ Capacidad de organización ✓ Atención al detalle ✓ Capacidad para realizar múltiples tareas ✓ Pensamiento lógico ✓ Pensamiento analítico ✓ Autodisciplina ✓ Gestión del tiempo
Específica del 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

Como es de esperar, el nivel de habilidad que necesita un gestor de proyectos en cada una de estas áreas de competencia puede variar de acuerdo al 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 o 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.

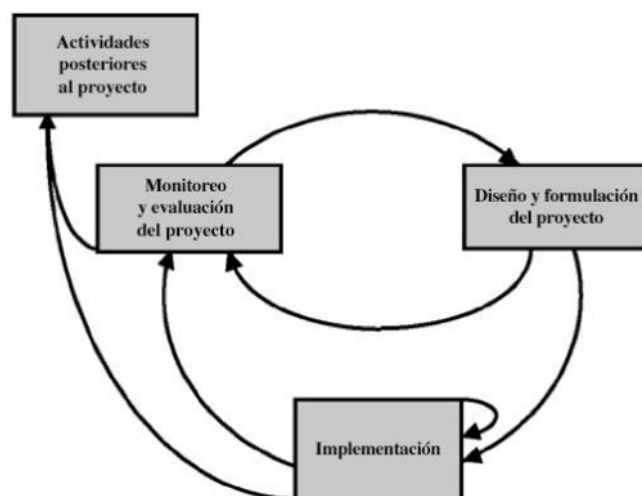
A medida que aumenten las responsabilidades de los gestores de proyectos al pasar de proyectos relativamente simples a proyectos más complejos, tendrán que aumentar proporcionalmente los conocimientos, aptitudes y comportamientos en cada una de estas áreas de competencia. Además, una de las habilidades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

Aunque 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 PMD Pro se centra específicamente en el Área de competencias técnicas de los gestores de proyectos. Las secciones 2 a 4 de la Guía se enfocan en los procesos, las herramientas y los mecanismos que se pueden utilizar para fortalecer el diseño, la planificación, la implementación, el monitoreo, el control y el cierre de los proyectos. Es indiscutible que los gestores de proyectos también deben trabajar para fortalecer sus competencias personales, interpersonales y específicas del sector del desarrollo; sin embargo, no es el objetivo de este documento profundizar extensamente en las áreas del desarrollo profesional.

SECCIÓN 2: FASES EN LA VIDA DE UN PROYECTO DE DESARROLLO

2.1 GESTIÓN EQUILIBRADA DURANTE LA VIDA DEL PROYECTO

Para que tenga éxito un proyecto de desarrollo, es fundamental que durante toda la vida del mismo, se aplique de manera equilibrada la gama completa de competencias de gestión de proyectos. Para ello, muchas organizaciones de desarrollo han elaborado diagramas del ciclo de vida del proyecto que utilizan para identificar las fases por las que pasan sus proyectos de principio a fin. En conjunto, estas fases del ciclo de vida del proyecto identifican la secuencia lógica de actividades para lograr la finalidad u objetivos del mismo.



La Figura 8, 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 bucles interconectados. Es, sin embargo, sólo un enfoque que las organizaciones de desarrollo emplean para comunicar sus diseños de ciclo de vida del proyecto.

Figura 8: Ciclo de vida del proyecto de la FAO

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 gestor 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 de la gestión de proyectos se puede utilizar 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.

2.2 EL MODELO DE PROYECTO POR FASES DE PMD PRO

Si bien se reconoce que existen varios diagramas del ciclo de vida del proyecto entre las organizaciones del sector del desarrollo, el PMD Pro se suscribe a su propio modelo de proyecto por

fases de seis pasos (Figura 9). El modelo de proyecto por fases del PMD Pro no pretende sustituir a ningún modelo del ciclo de vida del proyecto, ni tiene la intención de servir como un estándar para el sector. En cambio, su propósito es proporcionar un modelo de proyecto por fases que sea equilibrado e integral y abarque toda la vida del proyecto.

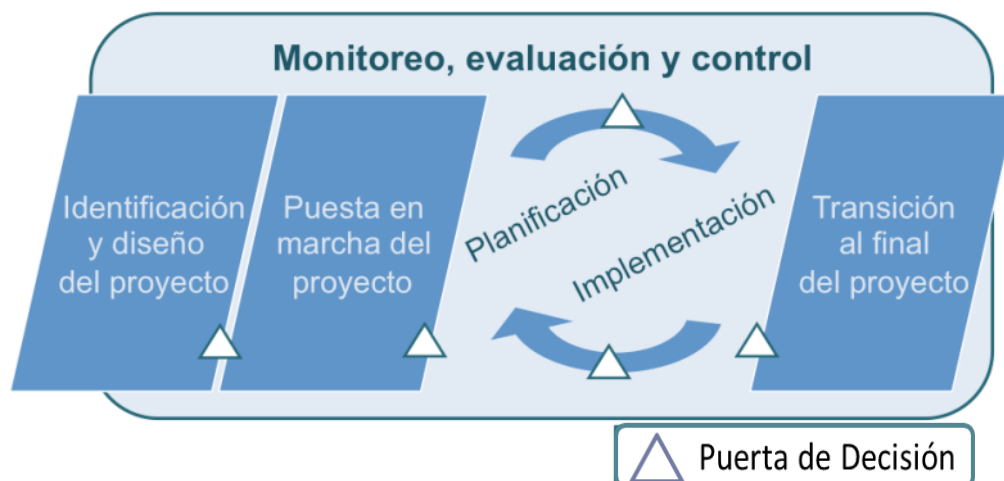


Figura 9: El modelo de proyecto por fases de PMD Pro

El modelo de proyecto por fases de PMD Pro se diseñó con la intención expresa de garantizar que el modelo fuera equilibrado y completo. El equilibrio y la integridad en el modelo del proyecto son especialmente importantes en el contexto del sector de desarrollo. Con demasiada frecuencia, las organizaciones de desarrollo han puesto particular hincapié en el Diseño, monitoreo y evaluación (DM&E) del proyecto, pero este énfasis a veces ha restado importancia a las otras fases de la vida del proyecto.

Está claro, se necesita un DM&E sólido. Sin embargo, no es suficiente para garantizar el éxito del proyecto. Un proyecto no sólo debe invertir en un DM&E sólido y coherente del proyecto, sino también debe comprometerse a invertir los mismos niveles de recursos y esfuerzo en todas las fases de la vida del proyecto.

En el modelo de proyecto por fases, por ejemplo, las actividades de Monitoreo, evaluación y control del proyecto están siempre presentes en el fondo del proyecto. Sin embargo, son sólo un componente de las seis fases del Modelo de proyecto por fases que incluye:

Identificación y diseño del proyecto: 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 proyecto. Las decisiones que se toman durante la fase de Identificación y diseño del proyecto determinan el marco estratégico y operativo dentro del cual el proyecto funcionará posteriormente.

Puesta en marcha del proyecto: es durante esta fase que 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 que proporciona 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.

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 del proyecto e integrar de manera creativa los diferentes elementos del plan de proyecto.

Monitoreo, evaluación y control del proyecto: esta fase se extiende durante toda la vida del proyecto y mide continuamente el avance del proyecto e identifica las medidas correctivas adecuadas en situaciones en que el desarrollo del proyecto se desvía significativamente del plan.

Transición del proyecto: esta fase incluye implementar todas las actividades de transición que deben producirse al final de un proyecto, e incluyen (entre otras) confirmar con los beneficiarios los resultados/productos esperados, recopilar las lecciones aprendidas y completar las actividades de cierre administrativo, financiero y contractual.

A pesar de que el Modelo de proyecto por fases da la impresión de que las fases son distintas y secuenciales, en la práctica estas interactúan y se superponen. Por ejemplo:

- Ya en la fase de Identificación y diseño del proyecto, se termina mucho del trabajo como preparación de los elementos de la planificación para la implementación del proyecto;
- Durante la fase de Puesta en marcha del proyecto, se determinarán sistemas que guiarán las actividades de la fase de Monitoreo, evaluación y control;
- A lo largo de la fase de Implementación, habrán actividades que prepararán el proyecto para el cierre eficiente cuando llegue la fase de Transición del proyecto.

Puertas de decisión

A medida que los proyectos avanzan por las seis 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 los triángulos en el modelo de proyecto por fases de PMD Pro).

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

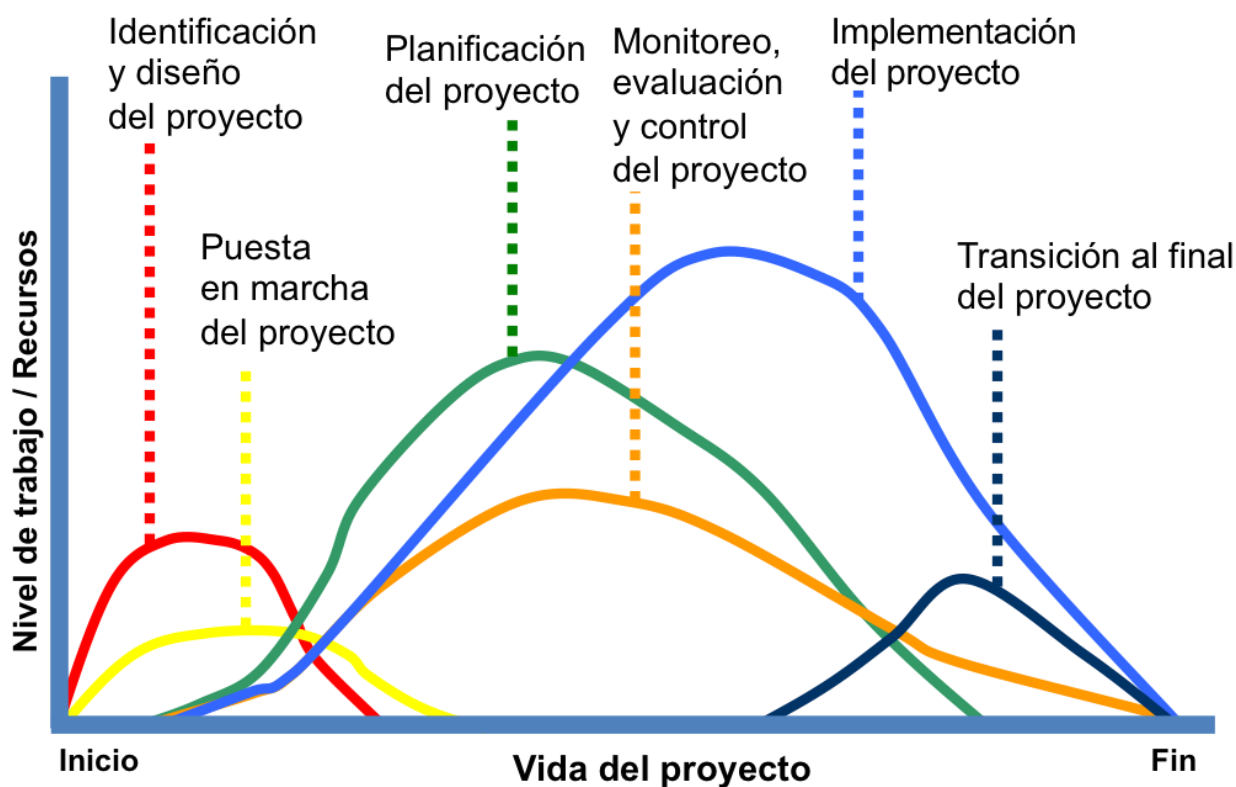
Todos los proyectos y organizaciones tendrán un enfoque diferente a las puertas de decisión. Las puertas de decisión que se usan con más frecuencia tienden a ser aquellas que se encuentran en las primeras fases del proyecto. Estas incluyen los documentos conceptuales y propuestas de proyectos que conforman los documentos de entrada para decidir si se debe seguir adelante con los proyectos potenciales. Es aconsejable, sin embargo, incluir también puertas de decisión en las fases posteriores del proyecto.

Durante la fase de implementación, por ejemplo, es útil revisar oficialmente el proyecto de manera ocasional para comprobar que todavía existe la necesidad que el proyecto se propone abordar, que la lógica de la intervención siga siendo válida y que los planes de implementación sigan siendo precisos.

La gestión de proyectos es Reiterativa

Si bien es cierto que en general ciertas fases del proyecto se llevarán a cabo sólo después de que otras estén completas; la más obvia, por ejemplo, es que la transición del proyecto se llevará a cabo después de que se haya diseñado el proyecto, algunas fases tienen lugar al mismo tiempo. Por ejemplo, como ilustra el gráfico de la Figura 10, se invierte un trabajo considerable en la planificación del proyecto incluso antes de que el proyecto se ponga en marcha formalmente. Del mismo modo, las actividades de transición del proyecto comienzan poco antes de que se complete la implementación del mismo.

Figura 10: Interacción de las fases del proyecto



2.2.1 FASE 1: IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DEL PROYECTO

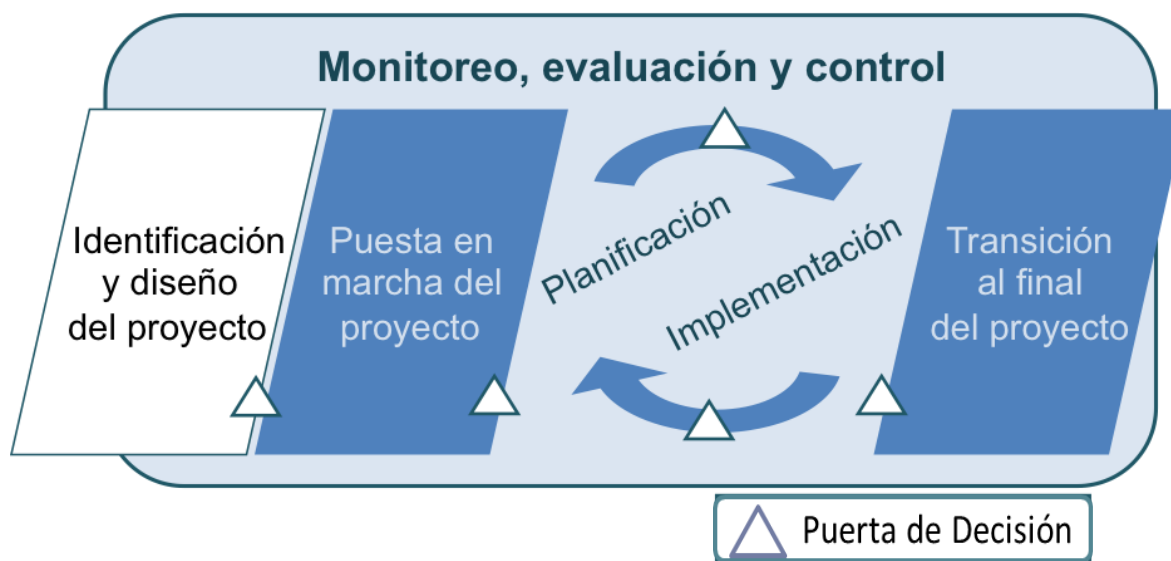


Figura 11: La fase de Identificación y diseño del proyecto

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 del proyecto. Es durante este proceso que empezamos a responder a la pregunta fundamental: "¿Estamos haciendo el proyecto correcto?" Si algo sale mal aquí, el proyecto estará equivocado durante mucho tiempo, incluso si todo el trabajo del proyecto 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 del desarrollo, donde la vida de un proyecto por lo general comienza con una fase de Identificación y diseño del mismo.

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

Consultar temprano (y con frecuencia) a las partes interesadas

¡La gestión de proyectos es participativa!

La fase de Identificación y diseño del proyecto proporciona una oportunidad al principio del ciclo de vida del proyecto para empezar a crear las reglas de participación.

Aunque un enfoque participativo en el diseño y desarrollo de un proyecto puede requerir más tiempo y recursos, se lograrán mejores resultados con 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
- Las partes interesadas sienten más propio el proyecto.

Una de las razones por las que la fase de Identificación y diseño del proyecto es de gran importancia es porque ofrece la oportunidad más rentable para responder a preguntas fundamentales acerca de los parámetros del proyecto.

Como se ilustra en la Figura 12, el momento más fácil para hacer cambios a un proyecto se encuentra al principio de su vida. Si un equipo de proyecto quiere cambiar los objetivos, el calendario o el presupuesto, es más fácil hacer esto ANTES de que el proyecto esté en marcha (gastar dinero, agotar 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 del proyecto (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 gestor del proyecto recopile y procese los datos para informar estas decisiones durante la fase de Identificación y diseño del proyecto y que el enfoque general de esta fase sea estar abierto a la exploración creativa, lluvia de ideas, visión y discusión de la estrategia.

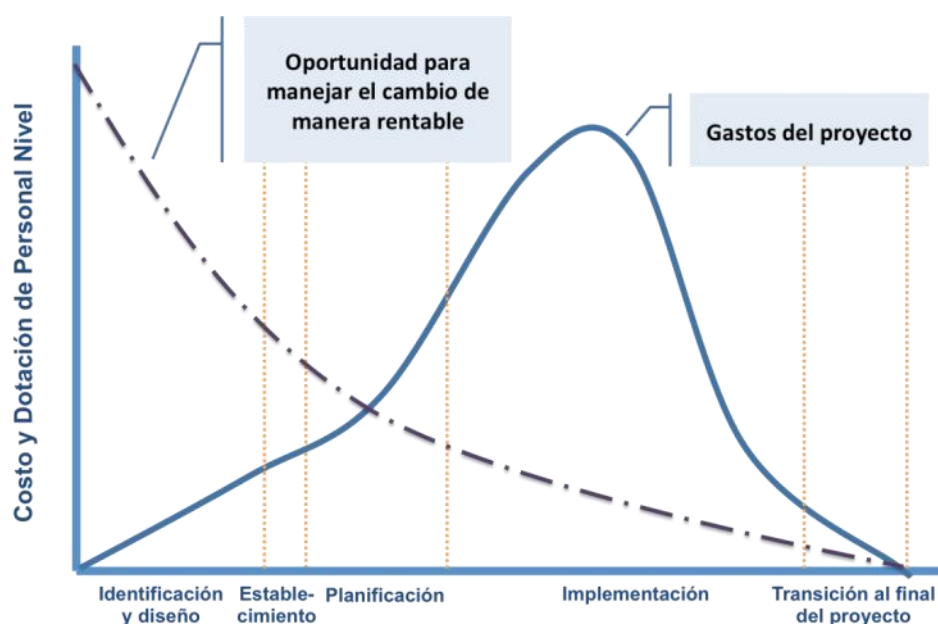


Figura 12: Oportunidad para manejar el cambio de manera rentable

Si bien hay una variedad de actividades que se pueden realizar durante esta fase, en términos generales el trabajo que se realiza durante la misma puede resumirse en tres categorías generales:

1. Recopilación de datos;
2. Análisis de datos; e
3. Identificación de la lógica de intervención del proyecto.

2.2.1.1 Recopilación de datos

El primer paso para determinar si se está "haciendo el proyecto correcto" es recopilar datos. La finalidad de esta recopilación de datos es **explorar ampliamente** un gran número de temas variados,

suministrar información que, una vez analizada, indicará las prioridades e identificará las intervenciones que se abordarán en un área objetivo.

2.2.1.1.1 Identificación de las necesidades del proyecto

Como parte de este proceso de exploración general, el equipo del proyecto tendrá que recopilar datos que identifiquen las necesidades de la comunidad en el área de intervención potencial. Sin embargo, los datos no se deberán limitar únicamente al examen de las cuestiones relacionadas con las necesidades de la comunidad. Otros temas a explorar deben incluir el estado actual de la prestación de servicios, las ventajas existentes en la comunidad, un examen de las partes interesadas presentes en el área de intervención y más.

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 qué enfoque se emplea.

Un método para limitar la subjetividad en la definición del problema y aclarar las diferentes perspectivas de necesidades "reales" es mediante la triangulación de datos de evaluación. La triangulación es una poderosa técnica que facilita validar datos mediante la verificación cruzada de más de dos fuentes. Por ejemplo, si un estudio utiliza sólo un método/perspectiva de recopilación de datos, la tentación de creer en los resultados es fuerte. Si un investigador utiliza dos métodos/perspectivas, los resultados pueden entrar en conflicto. Sin embargo, mediante el uso de tres métodos/perspectivas para responder a una pregunta, se espera que los resultados de por lo menos dos de los tres se refuercen mutuamente. Por otro lado, si hay tres respuestas contradictorias, el investigador sabrá que la pregunta se debe reformular, los métodos se deben reconsiderar, o ambas cosas.

En su esencia, la triangulación de enfoques aumenta la confianza y la validez de los resultados del estudio. Mediante la combinación de múltiples perspectivas y métodos, los investigadores pueden aspirar a superar la debilidad o los sesgos intrínsecos y los problemas que vienen de un solo método o una sola perspectiva de observador, lo que aumenta la credibilidad y la validez de los resultados.

Una forma de triangular el proceso de identificación de necesidades es utilizar el enfoque que introdujo el sociólogo norteamericano Jonathan Bradshaw, quien creía que para evaluar las necesidades se deben explorar cuatro tipos de necesidad en una comunidad y que la presencia de todo tipo de necesidades indicaría una necesidad "real".

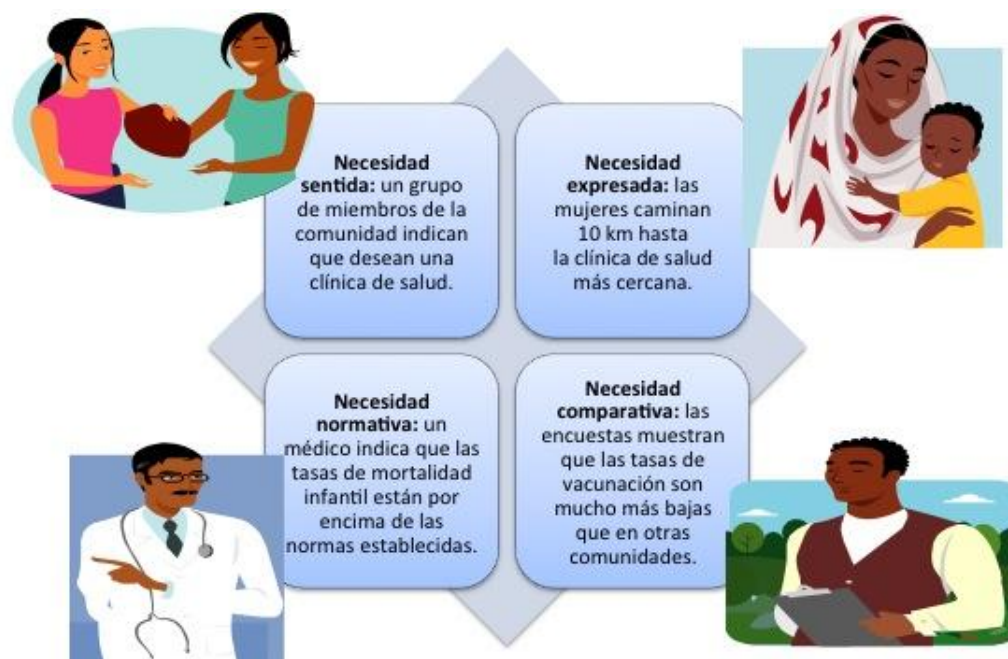


Figura 13: Triangulación de necesidades utilizando la clasificación de Bradshaw

Como se ilustra en la Figura 13, las cuatro categorías de necesidad social de Bradshaw incluyen:

- **Necesidades normativas:** comparan la situación actual con un conjunto de estándares profesionales o expertos. A menudo, un profesional o experto (médico, ingeniero, profesional de salud pública, etc.) identifica estas necesidades. Por ejemplo, un experto en saneamiento podría indicar que los índices de materia fecal en el agua de los hogares están por encima de la norma establecida por el ministerio de salud.
- **Necesidades comparativas:** comparan la situación actual con la situación de otros. Uno de los usos más comunes de este enfoque ha sido comparar el acceso de la población a los recursos. Este enfoque reconoce que la necesidad es un concepto relativo, por lo que cualquier debate acerca de la necesidad debe tener lugar en el contexto de una comparación entre las personas. Por ejemplo, los miembros de la cooperativa pesquera pueden observar que las reservas pesqueras son más altas en un pueblo cercano con instalaciones de saneamiento.
- **Necesidades percibidas:** se centran en los pensamientos y los sueños de la comunidad misma. Lo que la gente cree que debe ser la prioridad. Es probable que una necesidad percibida sea subjetiva y se puede describir mejor como un "deseo". La necesidad percibida se ve afectada necesariamente por el conocimiento y las expectativas del individuo, que pueden ser poco realistas y/o inasequibles. Por ejemplo, las madres pueden expresar descontento con el desorden y las condiciones enfermizas que resultan de la falta de saneamiento higiénico, pero podrían no ser conscientes de las alternativas que existen para cambiar la situación actual.
- **Necesidades expresadas:** se deducen de la observación de las acciones de la comunidad. Por ejemplo, si hay largas listas de espera para un servicio, entonces existe una indicación de que la comunidad da prioridad a esa necesidad. A veces, las necesidades expresadas

son consistentes con lo que la comunidad ha expresado (su necesidad percibida). Sin embargo, a veces estas necesidades no pueden ser identificadas de manera pública y concreta (como una necesidad percibida) como resultado de presiones políticas/culturales, o porque nadie ha preguntado. Por ejemplo, las familias podrían no haber expresado su descontento con la falta de saneamiento higiénico verbalmente, pero ahora están empezando a identificar los lugares en los que desechan sus residuos domésticos (basureros).

A medida que las organizaciones exploren las necesidades de la comunidad, el reto será asegurar que el proceso de identificación de las necesidades sea exacto y honesto. A menudo, 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 particular. Las organizaciones de desarrollo deben protegerse contra la dinámica donde los incentivos llevan a los individuos y grupos a presentar sus necesidades de manera que son más propensas a adaptarse a las prioridades de la organización de desarrollo para garantizar que se seleccionen para la participación y el beneficio. Por ejemplo, si una organización de desarrollo es conocida por apoyar principalmente proyectos de agua, entonces los participantes del proyecto son más propensos a expresar sus problemas y soluciones de manera que anticipen la idoneidad de intervenciones potenciales preferidas por dicha organización de desarrollo: un proyecto de agua.

2.2.1.1.2 Tipos de datos

El proceso de recopilación de datos, sin embargo, no se limita únicamente a la definición de las necesidades. Para entender plenamente el contexto del proyecto, el equipo del proyecto tendrá que recopilar datos sobre una serie de temas relacionados con el entorno del proyecto, incluso, entre otros, los datos relativos a:

- Partes interesadas del proyecto
- Ventajas de la comunidad, oportunidades y visión
- Éxitos y capacidad
- Entorno biológico/físico
- Redes organizacionales
- Infraestructura
- Instituciones jurídicas y políticas
- Condiciones sociales y culturales

En cada una de estas áreas, existen tres tipos de datos que se pueden recopilar:

- **Datos secundarios:** información disponible a través de fuentes publicadas y no publicadas, incluyendo revisiones bibliográficas, encuestas, evaluaciones, valoraciones, informes de ONG, 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.

- **Datos primarios cuantitativos:** en situaciones donde las fuentes secundarias no ofrecen suficiente información de evaluación, las organizaciones pueden recopilar datos a través de métodos de evaluación cuantitativos (encuestas, cuestionarios, exámenes, instrumentos estandarizados de observación) que se centran en la información que se puede contar y someter a análisis estadístico. Las ventajas de los métodos cuantitativos de recopilación de datos son:
 - **Escalabilidad:** procesamiento de resultados de un gran número de temas que permite generalizar los resultados;
 - **Objetividad y precisión de resultados:** menos sesgo personal al recopilar e interpretar datos;
 - **Normalización:** los recopiladores de datos utilizan enfoques estándar cuyos resultados se pueden comparar con otros datos.

Las deficiencias de los datos cuantitativos son que a este enfoque a veces le falta profundidad de la situación y puede ser difícil recopilar información contextual esencial.

- **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). Las ventajas de la recopilación de datos cualitativos son:
 - **La profundidad y el detalle:** Los datos cualitativos a menudo proporcionan descripciones detalladas de situaciones, ofreciendo la riqueza del contexto que falta a los datos cuantitativos. Si se utilizan técnicas cualitativas junto con la recopilación de datos cuantitativos, se puede explicar por qué se dio una respuesta en particular;
 - **Crea apertura:** al animar a la gente a ampliar sus respuestas se pueden abrir nuevas áreas temáticas no consideradas inicialmente;
 - **Simula experiencias individuales de las personas:** se puede construir una imagen detallada sobre el por qué la gente actúa de cierta manera y cuáles son sus sentimientos acerca de estas acciones.

Los datos cualitativos a menudo se recopilan más como una narración abierta, a diferencia del típico formato de pregunta y respuesta de encuestas, cuestionarios o pruebas.

Figura 14: Herramientas para la recopilación de datos

Datos secundarios	Datos primarios cuantitativos	Datos primarios cualitativos
• Revisión bibliográfica • Revisión de registros • Estadísticas existentes • Índices • Documentos del gobierno • Documentos de ONG	• Encuestas de conocimiento, práctica y cobertura • Encuestas domiciliarias • Pruebas y encuestas estandarizadas • Instrumentos estandarizados de observación • Medidas antropométricas	• Lluvia de ideas • Diagramas de afinidad • Grupos de discusión • Narraciones históricas • Líneas de tiempo • Círculos de empoderamiento • Visión • Asignación de localidad • Entrevistas semi-estructuradas • Entrevistas a informantes clave • Ejercicios de clasificación

Se debe tener cuidado para seleccionar las herramientas y los enfoques más adecuados (y rentables) para recopilar información. La sabiduría convencional indica que a veces algunos enfoques de recopilación de datos son mejores que otros. Por ejemplo, los datos primarios se perciben a menudo como preferibles a los datos secundarios. Sin embargo, en la práctica, está claro que en casi todos los procesos de evaluación hay un lugar para múltiples fuentes de datos y métodos mixtos.

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 a menudo corren el riesgo de crear expectativas entre las comunidades locales y los socios, y 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 continúe. 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 intrusión en las vidas de las partes interesadas y crear expectativas falsas que podrían dañar importantes relaciones con los socios y/o beneficiarios.

2.2.1.2 Análisis de datos

Mientras que el propósito de la recopilación de datos es **explorar ampliamente** un gran número y variedad de cuestiones, el objetivo del análisis de datos es **ordenar y organizar** los datos en bruto de modo que se pueda extraer información útil de ellos. En concreto, los proyectos de desarrollo tienden a centrarse en dos grandes categorías de análisis:

1. Análisis de estado actual.
2. Análisis de estado futuro.

2.2.1.2.1 Análisis de estado actual

El análisis de estado actual es el punto de partida para el buen diseño de proyectos. Es el proceso de comprender el estado, la condición, las tendencias y los problemas clave que afectan a las personas y los medios de vida de las personas, los ecosistemas o las instituciones en un determinado contexto geográfico.

Existe una variedad de herramientas para llevar a cabo el análisis de datos. Cada una de ellas está diseñada para un propósito específico y el equipo del proyecto debe seleccionar sus técnicas/herramientas en base al objetivo previsto del ejercicio de análisis.

Figura 15: Herramientas de análisis

Objetivo	Herramienta
Organizar la información	Matrices de vulnerabilidad
Dar prioridad a los datos de evaluación	Mapas mentales Diagramas de afinidad Ejercicios de clasificación y matrices
Identificar el estado actual de la prestación de servicios	Análisis de brechas Mapeo
Promover el pensamiento crítico de las partes interesadas del proyecto	Discusiones de grupo Grupos de discusión Talleres
Investigar las relaciones de causa y efecto	Análisis del campo de fuerzas Árboles de problemas

Cada una de las herramientas de análisis de la Figura 15 es importante y todas se pueden utilizar para procesar la información obtenida a través del proceso de recopilación de datos. Por ejemplo, si la tarea tiene como objetivo organizar o clasificar información de la evaluación, sería necesario usar una herramienta de análisis diferente a la que se necesitaría usar si el objetivo fuera promover un pensamiento más crítico por las partes interesadas del proyecto.

En la práctica, sin embargo, es poco probable que un equipo de proyecto utilice todas las herramientas de análisis en todos los proyectos que implemente. Si bien no se encuentra dentro del alcance del PMD Pro examinar en profundidad todas las técnicas y herramientas de análisis, los gestores de proyectos deben sentirse cómodos en:

- Identificar las diferentes herramientas que existen y que se pueden utilizar para llevar a cabo los diferentes objetivos que son una parte del análisis del problema;
- Elegir la mejor herramienta para cada objetivo del análisis de problemas;
- Desarrollar (con el paso del tiempo) las habilidades y comportamientos necesarios para utilizar las diferentes herramientas de análisis de problemas con una variedad de grupos.

2.2.1.2.2 Análisis de estado futuro.

Una vez que el análisis de estado actual se haya completado, el siguiente paso será analizar el estado futuro del proyecto. Se trata de hacer preguntas acerca de cómo el proyecto mejorará la situación, ecosistemas o instituciones de los participantes del proyecto. El análisis de estado futuro ayuda a concebir una imagen o descripción de la dirección del proyecto:

- ¿Qué será diferente en el futuro si este proyecto tiene éxito en satisfacer las expectativas?
- ¿Qué podrán hacer los beneficiarios del proyecto que no se puede hacer ahora?
- ¿Qué cambios sociales se lograrán?

En la práctica, el análisis de estado futuro pocas veces es simple. Si bien un análisis de estado futuro puede identificar una amplia gama de intervenciones posibles para un proyecto, es raro el caso en que una organización puede implementar todas las actividades descritas en el análisis de estado futuro. En este punto, la organización de desarrollo debe considerar tres preguntas estratégicas fundamentales:

- ¿Qué elementos se incluirán en la intervención del proyecto?
- ¿Qué elementos no se incluirán en el alcance del proyecto?
- ¿Cuáles son los criterios que se usarán para tomar estas decisiones?

Estas preguntas inevitablemente serán difíciles y las organizaciones se enfrentarán a numerosas alternativas. Tendrán que tomar decisiones concretas sobre el alcance del proyecto. ¿Dónde intervendrá el proyecto? ¿Qué servicios se prestarán? ¿A quién se atenderá?

El consenso sobre estas preguntas puede ser difícil de alcanzar y es probable que el proceso de toma de decisiones pueda llegar a ser bastante complejo y polémico. Por consiguiente, es importante que el equipo del proyecto claramente identifique y de prioridad a las múltiples consideraciones que entran en juego al momento de decidir lo que se incluirá en el proyecto final y lo que quedará fuera.

Figura 16: Criterios para determinar lo que está incluido en las intervenciones del proyecto

Categoría	Criterios ilustrativos
Priorización de necesidades	¿Que ramas del árbol de problemas y objetivos han recibido el mayor nivel de énfasis durante el análisis? ¿Cuáles ramas tienen mayor potencial de impacto?
Consideraciones externas del programa	¿Quién más está trabajando en el área propuesta para la intervención? ¿Cuáles son las ventajas de su programa? ¿Qué actividades existentes complementan el análisis del árbol de objetivos?
Idoneidad	¿Es aceptable el enfoque propuesto para la población objetivo y los principales grupos de partes interesadas? Por ejemplo, ¿un programa de salud reproductiva sería apropiado y compatible con las normas religiosas y culturales?
Capacidad institucional	¿Cuáles son las ventajas de su organización? ¿Cuáles son sus niveles de capacidad como ejecutor?
Disponibilidad de recursos	¿Hay fondos disponibles? ¿Hay potencial de crecimiento? ¿Qué oportunidades existen para aprovechar los recursos?
Viabilidad financiera/económica	¿Es aceptable la tasa de retorno de la inversión?
Viabilidad técnica y sostenibilidad	¿Puede el trabajo propuesto llevarse a cabo de manera realista? ¿Puede el trabajo del proyecto sostenerse y mantenerse con el paso del tiempo?
Consideraciones internas del programa	¿Cuáles son las prioridades estratégicas de la organización en la región? ¿País? ¿Otra? ¿Cuáles son las ventajas del programa de su organización? ¿Qué prioridades tiene su organización con respecto a la geografía? ¿Los beneficiarios? ¿Otra?
Consideraciones de portafolio	¿Se "ajusta" el proyecto dentro del portafolio de proyectos en la organización?

Tenga en cuenta que las categorías anteriores se pueden organizar en dos grupos. El primer grupo de categorías (priorización de necesidades, consideraciones externas del programa, idoneidad, capacidad institucional) utiliza la información recopilada mediante las actividades de evaluación de necesidades y análisis para decidir si una organización va a intervenir y cómo lo hará. Estas categorías examinan si existen necesidades prioritarias que se deben atender, si hay otros programas que ofrecen servicios complementarios, si hay asociados ejecutores que tengan la capacidad para ejecutar el proyecto y si las actividades propuestas son adecuadas.

El segundo grupo de categorías (disponibilidad de recursos, viabilidad financiera/económica, viabilidad técnica, consideraciones internas del programa) se centra menos en los resultados de la evaluación de necesidades y más en los criterios relacionados con consideraciones organizativas. Por ejemplo, ¿existen donantes interesados en financiar el proyecto? ¿Hay recursos disponibles? ¿Tiene la organización capacidad en el área propuesta del programa? ¿Encaja el proyecto dentro del portafolio de proyectos de la organización?

Una vez que está claro que los objetivos potenciales de los proyectos cumplen los criterios establecidos en la tabla anterior, se puede implantar el diseño de proyectos de alto nivel. Como se indicó anteriormente, no todos los objetivos potenciales se pueden abordar en un solo proyecto. Aquellas áreas que no cumplen con los criterios se desprenderán de la matriz de intervención.

Tomemos como ejemplo un estudio de caso basado en una comunidad ficticia, la Municipalidad del Río Delta. Una evaluación reciente del municipio encontró que el deterioro de la calidad del agua ha resultado en reservas pesqueras agotadas; captura reducida y la caída del ingreso entre las familias de pescadores, además hay una incidencia cada vez

mayor de afecciones y enfermedades transmitidas por el agua, especialmente entre las familias pobres y los niños menores de cinco años. Hay altos niveles de residuos fecales y desechos domésticos/comerciales en el río junto a la comunidad; y algunos de los numerosos factores que contribuyen al problema incluyen:

- Escasa sensibilización del público sobre los peligros de verter desechos domésticos;
- Escaso acceso y uso de las instalaciones sanitarias para desechar residuos fecales;
- Poca supervisión (tanto ineficaz como corrupta) por parte de la Agencia de Protección Ambiental en toda la industria textil local; y
- Presupuestos inadecuados del gobierno que resultan en el tratamiento ineficaz de los desechos comerciales (donde existen servicios) y aguas residuales que no cumplen con las normas ambientales.

Es evidente en este caso que hay muchas áreas potenciales donde un proyecto puede intervenir (concientización, desecho de residuos, tratamiento de desechos comerciales, intercesión por presupuestos más altos, sistemas de desecho de residuos fecales, etc.). Siendo realistas, sin embargo, un proyecto debe identificar concretamente dónde **VA** a intervenir y dónde **NO LO HARÁ**. En última instancia, son decisiones sobre la estrategia y la asignación de recursos que se deben tomar mediante la identificación de los criterios de intervención de más alta prioridad. En este estudio de caso, estos criterios son:



Recopilación y análisis de datos durante la vida del proyecto

¡La gestión de proyectos es reiterativa!

A pesar de que la recopilación y el análisis de datos se asocian normalmente con la Fase de identificación y diseño, estas actividades pueden/deben llevarse a cabo en múltiples fases del proyecto. Por ejemplo, las herramientas de recopilación y análisis son especialmente útiles al:

- Ampliar o modificar el alcance de un proyecto existente;
- Realizar actividades de monitoreo y evaluación;
- Completar las actividades de aprendizaje durante la fase de Transición del proyecto.

- **Priorización de necesidades:** los hogares indican que una necesidad requiere de una intervención urgente.
- **Consideraciones externas del programa:** trabajar en las instalaciones de saneamiento se adapta a la política tanto del gobierno local como del organismo ejecutor.
- **Consideraciones de capacidades existentes:** la organización ejecutora carece de la capacidad en el ámbito de la ingeniería de tratamiento de aguas residuales, pero tiene una amplia experiencia en el cambio de comportamiento en relación con la eliminación de los desechos domésticos.
- **Disponibilidad de recursos:** el plan de cinco años de un importante donante internacional para la región incluye recursos para mejorar la salud en la región.

En base a estas consideraciones, se tomó la decisión de que el diseño del proyecto se centrara en las instalaciones de saneamiento higiénicas y una mayor sensibilización de la peligrosidad de verter desechos.

2.2.1.3 Identificar la lógica de intervención del proyecto

Ahora que la recopilación de datos y los procesos de análisis de datos están completos, el siguiente paso es empezar a identificar la lógica del proyecto. Una de las principales herramientas utilizadas para establecer la lógica de los proyectos de desarrollo es la matriz de marco lógico (marco lógico). El marco lógico es una herramienta analítica que se usa para planificar, monitorear y evaluar proyectos. Su nombre se deriva de los vínculos lógicos establecidos por el/los planificador/es para conectar los medios de un proyecto con sus objetivos.

2.2.1.3.1 Variaciones del marco lógico del proyecto

En el sector del desarrollo se utilizan una serie de diferentes modelos de marcos lógicos. Muchos de estos modelos utilizan diferentes términos para identificar los Resultados/Productos del proyecto. Algunos identifican finalidad y objetivos, otros identifican resultados y propósito. Del mismo modo, no hay consenso sobre el número de niveles en una matriz de marco lógico. Algunas organizaciones se suscriben a una matriz de cuatro niveles, otras tienen cinco.

La tabla de la Figura 17 puede servir como un recurso para comparar los modelos de marcos lógicos de varios donantes internacionales y organizaciones de desarrollo. Lo que se hace inmediatamente evidente al revisar la tabla son las diferencias en el número de niveles en cada modelo y las variaciones en el uso de la terminología. Sin embargo, aunque existen variaciones entre los modelos de marcos lógicos con respecto a los términos que utilizan y su estructura, todos tienen el propósito de servir a los mismos objetivos subyacentes como:

- Una herramienta sistemática para organizar el proyecto pensando e identificando las relaciones entre recursos, actividades y resultados del proyecto;
- Una forma visual de presentar y compartir la lógica de intervención del proyecto;
- Una herramienta para identificar y evaluar los riesgos inherentes al diseño del proyecto propuesto;
- Una herramienta para medir el progreso a través de indicadores y medios de verificación.

Figura 17: La terminología del marco lógico a partir de una muestra representativa de las organizaciones de desarrollo

	Cambio final	Cambio intermedio		Cambio tangible	Intervenciones específicas	
AusAid	Finalidad/ impacto	Objetivo/ resultado	Objetivo componente	Componente	Programa de trabajo/tarea	
CARE	Finalidad del programa	Finalidad del proyecto	Objetivo intermedio	Componente	Actividad	Insumo
UE	Objetivo general	Propósito del proyecto	Objetivo específico	Resultado previsto	Actividad	Insumo
FAO	Finalidad	Objetivo intermedio	Propósito	Componente	Actividad	Insumo
NORAD	Finalidad		Propósito	Componente	Actividad	Insumo
USAID	Objetivo estratégico	Resultado intermedio		Componente	Actividad	Insumo
Banco Mundial	Impacto/finalidad/objetivo de desarrollo		Resultado/ propósito	Componente	Proceso/ actividad	Insumo
Visión Mundial	Finalidad del programa	Finalidad del proyecto	Propósito	Componente	Actividad	Insumo

2.2.1.3.2 Interpretación de la matriz de marco lógico

La matriz de marco lógico identifica y comunica las relaciones lógicas en un proyecto mediante el seguimiento del 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 se traducirá en el logro de la finalidad del proyecto.

Aunque hay muchas versiones de marcos lógicos de proyectos, el PMD Pro se suscribe a un modelo de marco lógico de cuatro niveles, que incluye los Componentes siguientes:

1. Las **actividades** son acciones que se toman para utilizar los recursos recibidos o aportaciones (financieros, humanos, técnicos, materiales y tiempo) a fin de producir componentes (capacitación, construcción, etc.) de los cuales el personal pueda hacerse responsable y que, cuando se suman, generan Resultados/Productos.
2. Los **Resultados/Productos** son los elementos tangibles o intangibles que resultan de las actividades del proyecto. Incluyen los, bienes, servicios y cambios (por ejemplo, personas capacitadas con mayor conocimiento y habilidad, carreteras de calidad construidas) que suman y contribuyen al Objetivo.
3. El **objetivo** es 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 malnutrición, mejora de ingresos, mejora de la producción, etc.) que se agregan y ayudan a conseguir el logro de la finalidad y el impacto a largo plazo.
4. El **Impacto** son los grandes cambios o impactos finales (transformación, sostenibilidad, sustento, bienestar, etc.) del mayor nivel deseado a los que contribuye el proyecto (el objetivo final de muchos marcos lógicos).

Figura 18: La lógica vertical del marco lógico

Descripción del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Impacto	Si se producen los RESULTADOS, entonces esto debe contribuir al Impacto		
Objetivo	Si se producen los PRODUCTOS, entonces pueden ocurrir los Objetivos		
Resultados/ Productos	Si se llevan a cabo las ACTIVIDADES, entonces se pueden producir los PRODUCTOS		
Actividades	Si se proporcionan los RECURSOS/INSUMOS, entonces se pueden realizar las ACTIVIDADES		

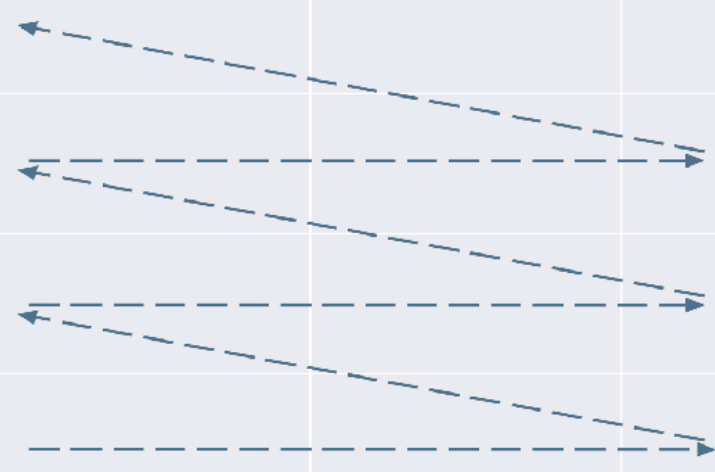
Una vez definidos el impacto, el objetivo, los Resultados/Productos y las actividades del proyecto, la siguiente pregunta que se plantea es: "¿Qué riesgos externos (fuera del control del proyecto) podrían interferir con la lógica vertical del proyecto? En cada nivel del marco lógico hay factores externos que pueden afectar el éxito del proyecto. Por ejemplo, si hay otro año de sequía, las semillas podrían no germinar y, por lo tanto, el producto (una cosecha) podría no materializarse. O bien, si los niños están teniendo diarrea debido al agua potable deficiente, podrán comer más, pero seguirán malnutridos.

Estos factores externos importantes deben tomarse en cuenta en la columna de **Supuestos**. Posiblemente no se pueda hacer nada sobre algunos de los riesgos (es poco probable que una ONG local pueda detener que una guerra estalle), pero es importante anticipar posibles problemas. La lista de riesgos y supuestos también puede ayudar a explicar por qué un proyecto no alcanzó su objetivo.

Los supuestos definen la lógica horizontal de la matriz y crean una relación condicional ("si-entonces") que mantiene que si los supuestos en cada nivel de la estructura son válidos, entonces la vía de desarrollo vertical del proyecto probablemente tenga éxito, como se ilustra en el siguiente gráfico.

Figura 19: La lógica horizontal del marco lógico

Descripción del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Impactos			
Objetivos			
Resultados/ Productos			
Actividades			



Si se sigue la lógica horizontal Y los supuestos son válidos, entonces es probable que el proyecto tenga éxito.

Es especialmente importante concentrarse en los supuestos que se encuentran en la celda de la derecha del nivel Resultados/Productos del Marco lógico. Los supuestos que se encuentran en esta celda forman el núcleo de la lógica de la intervención del proyecto. Es aquí donde se realiza la conexión entre el propósito tangible que se produce en el nivel de Resultados/Productos y el cambio social que se desea a nivel de Objetivo. Por ejemplo, si los Resultados/Productos del proyecto son:

1. Construir letrinas.
2. Llevar a cabo una campaña de sensibilización para incrementar el uso de letrinas.

Entonces los supuestos a nivel de Resultados/Productos es que la mayor disponibilidad de letrinas y una mayor conciencia de las letrinas aumentarán significativamente el uso de letrinas, mejorando así la calidad del agua y la salud de la comunidad.

Después de que los objetivos se hayan establecido y que los riesgos y supuestos asociados se hayan identificado, 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 la observación cualitativa que se usa para describir el cambio. Para que el indicador mida el cambio, debe tener una línea de base (una medida o una descripción del rendimiento actual de la entidad y/o un comparador) como punto de referencia inicial. Las líneas de base se deben definir en o cerca del inicio de un proyecto. El rendimiento durante la implementación del proyecto se mide contra un objetivo (las mejoras, el cambio o logro que se espera que ocurra durante la implementación del proyecto), teniendo en cuenta la línea de base.

Los indicadores muestran hasta qué punto un proyecto está logrando sus actividades, Resultados/Productos, objetivo e impactos planificados. En términos específicos y mensurables, estos indicadores comunican el desempeño que se debe alcanzar en cada nivel de cambio. También

ayudan a eliminar afirmaciones vagas e imprecisas sobre lo que se puede esperar de las intervenciones del proyecto.

La Figura 20 proporciona directrices para la elaboración de indicadores en cada uno de los niveles del marco lógico.

Figura 20: Directrices para los indicadores por nivel del marco lógico

Elementos	Directrices para los indicadores
Impacto: el gran cambio o impacto final más elevado al que contribuye el proyecto	Los indicadores de impacto a largo plazo no son específicos de un solo proyecto. Más bien, son objetivos del programa, subsector o sector a los que también contribuirán varios otros proyectos y variables. Ejemplos: transformación, sostenibilidad, sustento y bienestar.
Objetivo: lo que el proyecto espera lograr a nivel de los beneficiarios que agrega y ayuda para conseguir la finalidad y el impacto a largo plazo	En este nivel, los indicadores son fundamentales, pero pueden ser más difíciles de determinar. El cambio se busca entre los beneficiarios extendidos, las poblaciones objetivo, las instituciones que colaboran y los socios locales. Ejemplos: utilizar el conocimiento y las habilidades en la práctica a través del tiempo, transportar mercancías por las carreteras construidas a través del tiempo, reducir la malnutrición, mejorar los ingresos y mejorar los rendimientos.
Resultados/Productos: los Resultados/Productos tangibles o servicios que resultan de las actividades del proyecto y que se encuentran en gran medida bajo el control de la administración del proyecto y que suman y contribuyen al objetivo	En este nivel es más fácil especificar indicadores que a nivel de objetivo, ya que éstos representan los bienes y servicios tangibles que el proyecto debe entregar. Al finalizar el periodo de implementación del proyecto, se deben lograr todos los Resultados/Productos según el cronograma incluido en el plan del mismo. Ejemplos: personas capacitadas con un mayor nivel de conocimiento y habilidad, construcción de carreteras de buena calidad, entrega de bienes y servicios.
Actividades: acciones que se toman para movilizar los recursos a fin de producir componentes de los cuales el personal pueda hacerse responsable y que, cuando se suman, generan Resultados/Productos	No todas las organizaciones para el desarrollo elaboran indicadores a nivel de actividad. Los indicadores en este nivel están casi directamente relacionados con la descripción de la propia actividad. Ejemplos: actividades del personal, gastos anuales comparados con el presupuesto, uso de equipo, componentes de capacitación y materiales de construcción.

Como guía para conceptualizar los indicadores del desempeño, la norma es utilizar el criterio SMART al momento de formularlos. SMART es un acrónimo en inglés que significa lo siguiente:

- **Specific (Específico):** ¿deben los indicadores ser cuantificables y mensurables? ¿Qué es lo que el proyecto intenta cambiar o medir? Proporcionan los indicadores parámetros detallados en relación con:

- **Cantidad:** la representación numérica esperada de lo que se debe alcanzar;
- **Calidad:** la descripción narrada o representada en imagen de los logros esperados;
- **Ubicación:** los límites geográficos de los logros esperados.
- **Measureable (Mensurable):** el indicador debe ser cuantificable y mensurable. ¿Es posible evaluar el indicador de forma objetiva e independiente?
- **Achievable (Alcanzable):** los indicadores deben ser alcanzables dentro de los límites del triángulo del proyecto (presupuesto/recursos, tiempo/presupuesto y alcance/calidad).
- **Relevant (Relevante):** los indicadores deben medir de manera precisa el cambio que el proyecto aspira a generar. ¿Mide el indicador de manera práctica y relevante lo que se debe saber?
- **Time-bound (Con límite de tiempo):** el indicador debe identificar una fecha específica. ¿Para cuándo se puede lograr el indicador? ¿Se puede lograr el indicador en el plazo establecido?

La tabla de la Figura 21 muestra la elaboración parcial del marco lógico del proyecto relacionado con el estudio de caso del Proyecto del Río Delta presentado anteriormente. El contenido de este marco lógico proporciona ejemplos de la lógica vertical y horizontal del proyecto y también ejemplos de los supuestos e indicadores que se encuentran en cada nivel del marco lógico.

Figura 21: El marco lógico del Proyecto del Río Delta

	Descripción	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Impacto	Mejora de la salud de los niños menores de cinco años, especialmente entre las familias de bajos ingresos que viven cerca del río.	La incidencia de enfermedades transmitidas por el agua entre los niños menores de 5 años se reduce en un 30% para el año 2012.	Expedientes del hospital y la clínica recopilados por los equipos de salud móviles	
Objetivo	Reducción del volumen de residuos fecales que se vierten en el río	La concentración de E. coli se reduce en un 20% (en comparación con los niveles de + 2003) y cumple con los estándares nacionales de salud y saneamiento para el año 2012 El 60% de los residuos fecales domésticos se desechan a través de letrinas o alcantarillas	Encuestas mensuales sobre la calidad del agua se realizados por la EPA y la Autoridad del Río Encuesta anual de muestra realizada por el municipio entre 2009 y 2012	La calidad del agua del río en sentido ascendente se mantiene sin cambios El agua limpia del río es un factor determinante del estado de salud de los niños menores de 5 años.
Resultados/Productos	Letrinas de calidad construidas y utilizadas por miembros de la comunidad Etc.	Número de letrinas terminadas Número de letrinas que pasan el control de calidad Número de mujeres, hombres, niñas y niños que usan las letrinas con regularidad Etc.	Los datos del inventario del formulario utilizados por los voluntarios de saneamiento de la comunidad Entrevistas con informantes clave Etc.	Una mayor sensibilización garantizará la adopción de letrinas y su uso continuo El uso de letrinas reducirá adecuadamente el volumen del desecho de residuos en el río Etc.

Actividades	Realizar una campaña de sensibilización de saneamiento Movilizar a las comunidades para la construcción de letrinas Preparar especificaciones técnicas Localizar los sitios óptimos para la construcción de letrinas Etc.	Número de reuniones públicas Número de personas que recibieron información Número de personas en reuniones de sensibilización Planes de ingeniería completados Planes aprobados por el Ministerio de Obras Públicas Número de sitios identificados Satisfacción de los clientes con los sitios propuestos para las letrinas Etc.	Diario de actividades del personal y los voluntarios Registro de asistencia a eventos Copia verificada del plan Formulario de aprobación del Ministerio de Obras Públicas Mapa de los sitios con los motivos que documentan las aportaciones de los clientes Etc.	
-------------	---	---	--	--

2.2.1.4 Manejo de las puertas de decisión del proyecto

¡Espere! En este punto, el lector astuto se planteará la pregunta siguiente:

"En este punto ya hemos invertido una cantidad considerable de tiempo/dinero/esfuerzo en la identificación y el diseño del proyecto sin tener ninguna seguridad de que nuestro proyecto recibirá financiamiento. ¿No es esto un riesgo significativo?"

Esta pregunta es apropiada y sus preocupaciones son 100% válidas.

Siempre existe el riesgo de que una organización invierta grandes recursos en la fase de Identificación y diseño del proyecto y luego descubra que el proyecto no ha sido aprobado oficialmente.

En un mundo ideal, el equipo del proyecto querría establecer un sistema mediante el cual se pueda recibir una indicación clara de si un proyecto recibirá (o no) apoyo **ANTES** de que se inviertan recursos considerables en la identificación y el diseño del proyecto.

Los equipos de proyecto quieren evitar el escenario "perfecto, pero rechazado", donde las organizaciones ya han gastado miles (e incluso decenas de miles) de dólares en actividades de identificación y diseño del proyecto, pero en última instancia, el proyecto carece del apoyo de las partes interesadas clave (dentro de la organización, en la comunidad, entre el personal del gobierno o de los donantes previstos).

Una de las "mejores prácticas" que se utiliza para manejar el riesgo de un escenario "perfecto, pero rechazado" es sujetarse un proceso de puertas de decisión que consiste en una serie de puntos de autorización en las distintas etapas del proyecto. Mediante el uso de puertas de decisión, las organizaciones identifican una serie de puntos en el proyecto que requieren de una decisión ya sea para proceder con la siguiente fase del proyecto, modificar el alcance, cronograma o presupuesto del proyecto o terminar el proyecto por completo. Cada puerta de decisión se basa en el trabajo que se desarrolló en la etapa anterior.

Manejar a un amplio grupo de partes interesadas mediante una serie de puertas de decisión a menudo lleva un tiempo considerable e implica el riesgo de tener problemas de comunicación. Sin embargo, a pesar de esta complejidad y el riesgo, las ventajas de pasar por puertas de decisión progresivos son las siguientes:

- Ayuda a garantizar que la organización no invierta grandes cantidades de tiempo, dinero, la capacidad del personal y el capital organizativo en desarrollar propuestas de proyectos que carezcan de compromiso y el apoyo de los principales tomadores de decisiones (donantes, asociados ejecutores, tomadores de decisiones internos de las agencias).

Consulta a las partes interesadas

¡La gestión de proyectos es participativa!

A medida que el equipo elabora los documentos asociados con cada puerta de decisión (es decir, un, documento conceptual, carta de interés, propuesta de proyecto, etc.), será necesario involucrar a las partes interesadas para explorar las preguntas centrales relacionadas con el proyecto potencial. Estas preguntas incluyen (pero no se limitan a) las siguientes:

- ¿Fue el alcance del proyecto revisado y aceptado por los beneficiarios finales del proyecto?
- ¿Es acorde el cronograma del proyecto con las expectativas y limitaciones de las partes interesadas?
- ¿Han acordado las partes interesadas un requisito mínimo de calidad?
- ¿Se han revisado el alcance del proyecto, el cronograma y el presupuesto con las organizaciones ejecutoras que llevarán a cabo las actividades?

Estas preguntas, y otras como ellas, proporcionan los puntos de verificación desde el principio del proceso de diseño del proyecto y ayudan a asegurar que la propuesta de proyecto oficial sea factible y apropiada.

- Sustenta un análisis profundo del concepto del proyecto al ofrecer múltiples perspectivas y fomentar la propiedad colectiva del mismo, una vez que comienza la implementación. Traza el proceso mediante el cual un proyecto debe ser revisado con el fin de asegurarse de que cuenta con el apoyo (tanto interno como externo) que se requiere para que se apruebe finalmente.

Dentro del contexto del modelo de proyecto por fases del PMD Pro, las puertas de decisión están representadas por los triángulos situados entre las fases del proyecto.

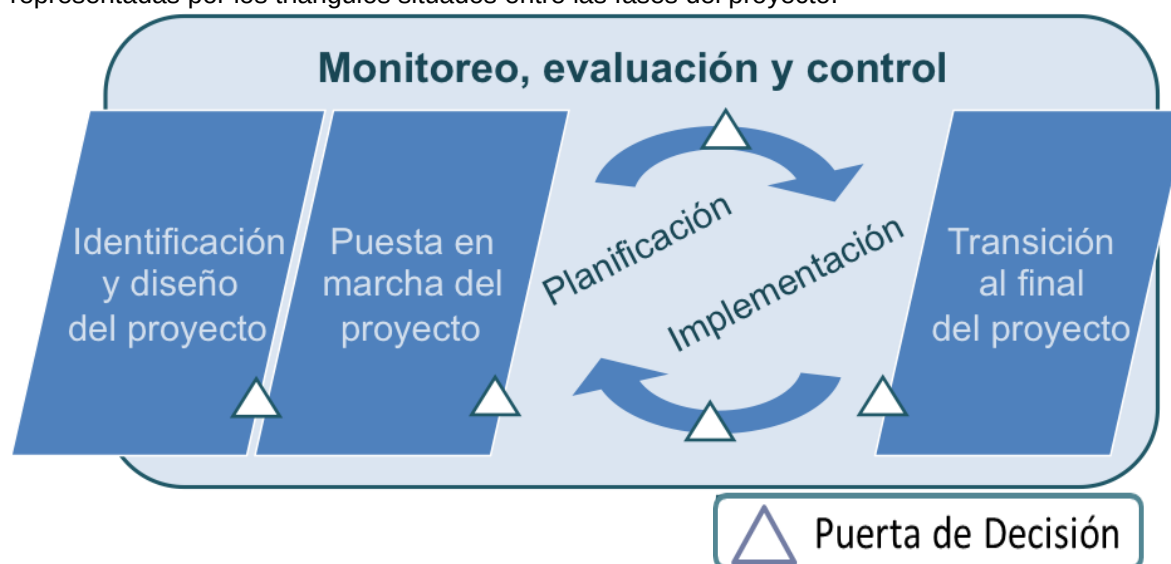


Figura 22: Un ejemplo ilustrativo de las puertas de decisión en la vida de un proyecto

Como se mencionó anteriormente, el número de puertas de decisión en un proyecto puede variar de acuerdo con el proyecto, su complejidad y las partes interesadas. Por esa razón, el modelo de proyecto por fases está destinado a servir como un modelo ilustrativo en donde se pueden colocar las puertas de decisión. Algunos proyectos pueden tener más puertas de decisión y otros pueden tener menos. Lo que debe quedar claro, sin embargo, es que un sistema de puertas de decisión ayudará a asegurar que las inversiones del proyecto no se hagan sin la aceptación de las partes interesadas.

Colocar puertas de decisión en intervalos regulares (por ejemplo, al comienzo de cada año de la implementación del proyecto) ayuda a:

- Mantener el proyecto enfocado en la necesidad que se buscaba atender originalmente;
- Asegurarse de que aún existen el contexto y los supuestos que inicialmente dieron lugar a la aprobación del proyecto;
- Proporcionar una oportunidad para que el equipo del proyecto y las partes interesadas clave decidan si:
 - Continuar con el proyecto tal como fue concebido;
 - Modificar el plan de proyecto;
 - Terminar un proyecto (que no es necesariamente un fracaso si la intervención ya no es apropiada, factible o necesaria).

El ejemplo siguiente identifica tres puertas de decisión que se establecieron para el Proyecto del Río Delta durante la fase de Identificación y diseño del proyecto. NOTA: Es importante reconocer que la secuencia de la puerta de decisión para el Estudio de caso del Río Delta representa sólo una de las muchas secuencias que pudieran existir para un proyecto de desarrollo y este ejemplo sólo identifica las puertas de decisión establecidas durante la fase de Identificación y diseño del proyecto.



Caso: Puertas de decisión en el Proyecto del Río Delta

Los elementos durante la fase de Identificación y diseño del proyecto en este caso son los siguientes:

Puerta de decisión 1: Documento conceptual del proyecto. Este documento se presenta a las partes interesadas internas para autorizar internamente las actividades de evaluación exploratoria y análisis y para recibir retroalimentación sobre el desarrollo de la propuesta potencial.

Puerta de decisión 2: Expresión de interés. Este documento se presenta a los posibles donantes para obtener la aprobación de las principales partes interesadas externas. Se pretende preparar este documento en un periodo de tiempo relativamente corto con recursos limitados y su intención es generar una conversación sobre el diseño de alto nivel del proyecto y recibir retroalimentación para el proyecto ANTES de que se dediquen considerables recursos a formular una propuesta de proyecto más extensa.

Puerta de decisión 3: Propuesta de proyecto. En este paso se prepara un documento formal para recibir la aprobación de una solicitud de financiamiento para un proyecto. Este documento debe ser claro y más preciso en la descripción de CSSQ⁷ (costo, alcance, cronograma y calidad) del proyecto. El formato de la propuesta de proyecto puede variar considerablemente, dependiendo del tamaño del proyecto y los requisitos de los donantes.

⁷ Cost, Scope, Schedule and Quality

2.2.2 FASE 2: PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO

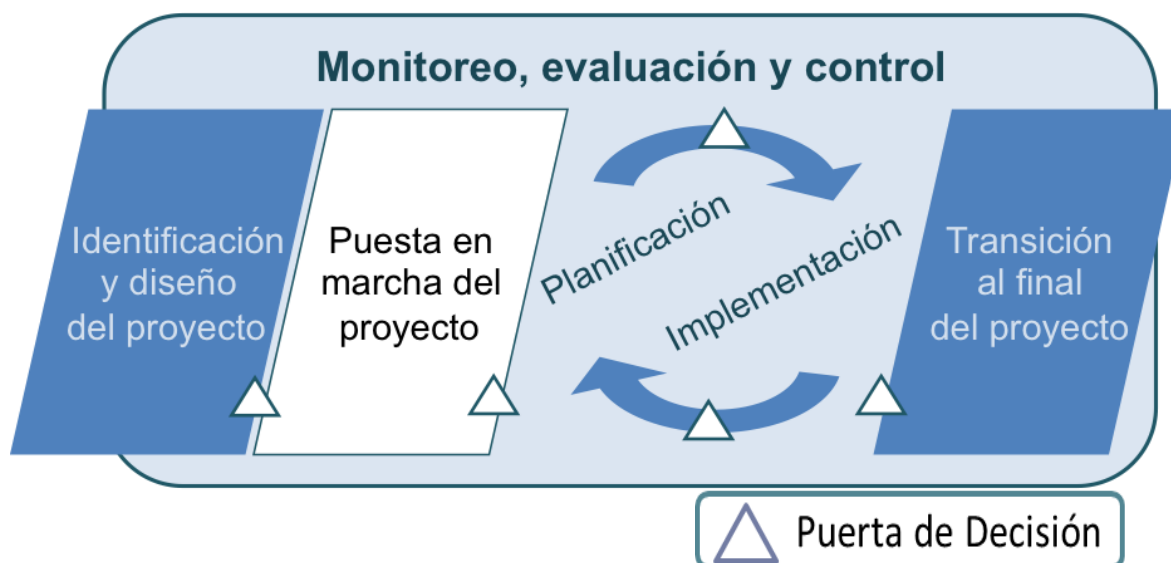


Figura 23: La fase de Puesta en marcha del proyecto

2.2.2.1 Propósito

Cada proyecto exitoso comienza con una fase de Puesta en marcha del proyecto bien planificada e implementada. Los objetivos de la fase de Puesta en marcha del proyecto incluyen:

1. Determinar la estructura de gobernanza del proyecto.
2. Autorizar oficialmente el inicio del proyecto.
3. Comunicar el lanzamiento del proyecto.

2.2.2.2 Determinar la estructura de gobernanza del proyecto.

Desafortunadamente, el término "gobernanza" a menudo evoca imágenes de los procesos y protocolos burocráticos. Esta no es la intención ni el propósito en el caso de la gobernanza del proyecto.

En el contexto de la gestión de proyectos, la gobernanza define el marco de gestión en el que se toman las decisiones del proyecto. Una estructura de gobernanza sólida aclara:

Autoridad: ¿Quién tiene el poder de tomar decisiones y con qué niveles de tolerancia?;

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

Las estructuras de gobernanza pueden adoptar muchas formas. En su forma más simple, una estructura de gobernanza compuesta por una sola persona, el financiador del proyecto, puede ser suficiente. En este escenario, la responsabilidad del financiador del proyecto sería:

- Asegurar el compromiso organizacional y la rendición de cuentas para el proyecto;

- Decidir sobre los cambios propuestos para el proyecto (alcance, presupuesto, calendario u otros) que se extienden más allá de las tolerancias acordadas;
- Supervisar el proyecto, proveer recursos, dirección y visión según sea necesario;
- Supervisar la viabilidad continua del proyecto y tomar decisiones para terminar el proyecto si es necesario;
- Apoyar y asesorar al Gerente de proyectos en la gestión del proyecto, especialmente en temas que van más allá del ámbito de control de un gestor de proyecto.
- Abogar por el apoyo organizacional necesario y los recursos para el proyecto; y
- Asegurarse de que la organización sea "dueña" del proceso y el objetivo del proyecto.

Sin embargo, mientras que una estructura de gobernanza compuesta de un solo patrocinador puede ser muy sencilla, a menudo no representa las múltiples perspectivas de los proyectos de desarrollo.

Todos sabemos, sin embargo, que los proyectos de desarrollo son raramente simples. El equipo del proyecto debe gestionar agendas con múltiples partes interesadas, incluyendo (pero sin limitarse a) el donante del proyecto, la organización u organizaciones ejecutoras, las comunidades beneficiarias y los proveedores del proyecto. En estos contextos complejos, un solo miembro de gobernanza no proporcionará el apoyo que el equipo del proyecto necesita para tener éxito. En cambio, una estructura de gobernanza más eficaz sería una junta de proyecto que incluya a representantes de múltiples partes interesadas que participen en el mismo.

No hay una norma única y definitiva para el establecimiento de las juntas de proyecto. Sin embargo, la siguiente guía proporciona información detallada sobre cómo se pueden estructurar y gestionar:

Tamaño

No hay tamaño estándar para las junta de proyecto⁸. Como mínimo, debe haber dos personas y es común encontrar juntas compuestas por tres, cuatro o cinco representantes. Como se mencionó anteriormente, los grupos de menor tamaño facilitan la colaboración y la toma de decisiones eficaces. Sin embargo, a menudo 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 beneficiarios o múltiples organizaciones trabajando en el mismo proyecto

Composición

Los miembros de la Junta deben representar las siguientes perspectivas de conocimientos/gestión/experiencia distintas:

- **Una perspectiva de Ejecutivo:** evaluar si el proyecto está proporcionando valor en su conjunto y contando con el financiamiento y los recursos necesarios para generar ese valor. Sólo hay un representante con Perspectiva de Ejecutivo de la Junta.
- **Una perspectiva de Usuario Superior:** establecer que el proyecto cumple con las necesidades de las personas que trabajarán directamente con los componentes del proyecto. No puede haber

⁸ Consejo Directivo, Junta Directiva, Directorio (Project Board)

más de un representante con Perspectiva de Usuario Superior en la Junta. Otra alternativa sería establecer un "grupo de usuarios superiores" para el proyecto, que a su vez identifica un solo representante en la junta para representar las opiniones de todos los miembros del grupo.

- **Una perspectiva de Proveedor Superior:** crear confianza en que los Resultados/Productos del proyecto (de los que se derivará el valor) se pueden lograr con los recursos disponibles y en el nivel de calidad requerido. No puede haber más de un representante con Perspectiva de Proveedor Superior en la Junta. Otra alternativa sería establecer un "grupo de proveedores superiores" para el proyecto, que a su vez identifica un solo representante en la junta para representar las opiniones de todos los miembros del grupo.

Cada perspectiva de los miembros de la junta refleja una dimensión diferente del proyecto en términos de los recursos asignados al proyecto, la comprensión de las necesidades de la organización, usuario y proveedor (para la toma de decisiones sobre la viabilidad del proyecto en curso) y la ponderación del objetivo del proyecto. Cada una tiene su propia evaluación de lo que significa "éxito" y todas las perspectivas cuando se engloban definen el éxito del proyecto.

Responsabilidades En conjunto, la Junta de Proyecto es dueña del proyecto y sus responsabilidades incluyen:

- Decidir sobre los cambios propuestos para el proyecto (alcance, presupuesto, calendario u otros) que se extienden más allá de las tolerancias acordadas;
- Supervisar el proyecto, proveer recursos, dirección y visión según sea necesario;
- Supervisar la viabilidad continua del proyecto y tomar decisiones para terminar el proyecto si es necesario;
- Representar los intereses de la perspectiva que representan;
- Apoyar y asesorar al Gestor de proyectos en la gestión del proyecto, especialmente en temas que van más allá del ámbito de control de un gestor del proyecto; y
- Abogar por el apoyo y los recursos necesarios para el proyecto.

Reuniones

Se recomienda que la Junta de Proyecto celebre reuniones periódicas donde se establezca la agenda por el Gestor de proyectos en cooperación con el representante de la Perspectiva de Ejecutivo. Los puntos importantes de la agenda incluyen la revisión del Registro de riesgos y Registro de problemas que se discutirán más adelante. Además, una reunión de la Junta de Proyecto también es necesaria en todas las puertas de decisión.

Una de las áreas de confusión que a veces se plantea es si la Junta de Proyecto actúa como una democracia simple en la que cada miembro de la junta tiene la misma voz en la votación de las decisiones importantes. Es importante mencionar que no todas las voces en la junta de proyecto tienen la misma autoridad en todas las decisiones. Si, por ejemplo, existe la necesidad de solicitar un aumento del presupuesto o una extensión en el calendario para el proyecto, podría ser que todos los miembros de la Junta de Proyecto sean consultados pero la autoridad final de la decisión reside exclusivamente en un solo miembro de la junta (lo más probable en este ejemplo, la perspectiva de Ejecutivo) o un pequeño grupo de miembros de la junta. Recuerde que la eficacia de la toma de decisiones de un grupo se puede pensar como inversamente proporcional a su tamaño. Los grandes grupos pueden no solo no tomar decisiones a tiempo, sino que la calidad de las decisiones puede verse afectada por los retos de la gestión del mismo grupo.

2.2.2.3 Autorizar oficialmente el inicio del proyecto

Si un proyecto ha estado siguiendo el modelo de puertas de decisión, una serie de decisiones para proceder o no proceder ya se habrá tomado antes de entrar en la fase de Puesta en marcha del proyecto; por ejemplo, cuando el documento conceptual se desarrolló, cuando una expresión de interés se presentó o cuando una propuesta de proyecto se revisó y aprobó. Durante la fase de Puesta en marcha del proyecto es importante asegurar que el proyecto esté formalmente autorizado por el órgano rector del proyecto (si está compuesto por un patrocinador del proyecto o una junta de proyecto).

Esta aprobación debe ser documentada mediante el desarrollo del Acta Constitutiva del proyecto⁹, un documento que proporciona una descripción de alto nivel del proyecto y que es firmado por el órgano rector del proyecto. El contenido de los estatutos del proyecto puede variar, pero por lo general incluye declaraciones con respecto al:

- **Objetivo del proyecto:** incluida una declaración de la necesidad que el proyecto atenderá.
- **Resultados/Productos del proyecto:** se expresa el alcance del proyecto, incluyendo el Impacto del proyecto, el objetivo y los Resultados/Productos principales.
- **Estimaciones de alto nivel del proyecto:** incluida una declaración de:
 - Las actividades del proyecto;
 - El cronograma del proyecto;
 - El presupuesto del proyecto; y
 - Una lista preliminar de las funciones y las habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo necesario.
- **Riesgos del proyecto:** se identifican los problemas/riesgos potenciales que el proyecto podría encontrarse.
- **Tolerancias del proyecto:** se expresan las tolerancias del proyecto con respecto a los Resultados/Productos, cronograma, costo y riesgo del proyecto.
- **Control de cambios del proyecto:** se establece un proceso para el manejo de excepciones para cuando el proyecto excede la tolerancia en cualquiera de estas áreas.

⁹ Estatutos del proyecto, Carta convenio, Contrato, (Project Charter) etc.

Una vez elaborados y firmados, es importante que no se coloque en un estante y se olviden. El Acta Constitutiva del Proyecto es un documento muy útil que se puede utilizar para lograr los siguientes objetivos:

- Para autorizar oficialmente el inicio de las actividades del proyecto y el uso de recursos para la implementación del mismo;
- Para garantizar que haya un entendimiento compartido de los parámetros del proyecto entre las partes interesadas clave y los patrocinadores (tanto internos como externos) del proyecto;
- Para documentar el compromiso compartido de los objetivos del proyecto y los recursos/las actividades que se requieren para el éxito del proyecto.

Por otra parte, El Acta Constitutiva del Proyecto debe considerarse como un documento vivo. Si el órgano rector¹⁰ del proyecto aprueba cambios importantes en el proyecto (alcance, presupuesto, calendario u otro), El Acta Constitutiva del Proyecto debe ser actualizada y firmada para reflejar los nuevos parámetros del mismo.

En resumen, El Acta Constitutiva del Proyecto sirve como aliado del gestor del proyecto, y en ausencia de ese documento, el equipo del proyecto corre el riesgo de que:

- El equipo del proyecto tenga que gastar tiempo, dinero, materiales, personal y capital organizativo en ejecutar un proyecto que carece de compromiso y apoyo de los principales tomadores de decisiones (donantes, asociados ejecutores, tomadores de decisiones internos de la organización);
- Las partes interesadas clave no compartan una visión común del proyecto (alcance, presupuesto, cronograma, beneficios y riesgos).

2.2.2.4 Comunicar el lanzamiento del proyecto

Uno de los objetivos principales de la fase de Puesta en marcha del proyecto es comunicar el inicio de las actividades del proyecto a las numerosas partes interesadas que se verán involucradas en la intervención. Estas partes interesadas pueden incluir las comunidades beneficiarias, las ONG que trabajan en el área de intervención, los representantes de los ministerios del gobierno, público en general y muchos más.

Hay varias herramientas de comunicación que se pueden utilizar para anunciar el lanzamiento del proyecto a la comunidad de partes interesadas. Sin embargo, independientemente del mecanismo utilizado, el propósito de las actividades de comunicación de lanzamiento del proyecto sigue siendo el mismo:

- Reconocer formalmente el inicio del proyecto;
- Asegurar que las partes interesadas clave tengan una comprensión coherente del proyecto;

¹⁰ Junta de Proyecto

- Introducir a las partes interesadas en el proyecto.

En muchos sentidos, El Acta Constitutiva del Proyecto es un documento ideal en el que se puede comunicar oficialmente el lanzamiento del proyecto al público del proyecto en general. Debido a su formato breve y conciso, El Acta Constitutiva del Proyecto es especialmente buenas para comunicar los parámetros de alto nivel del proyecto. Como resultado de ello, este documento con frecuencia será muy útil al tratar con algunas personas que tienen poca memoria, involuntariamente o no. Compartir El Acta Constitutiva del Proyecto con la comunidad más amplia de las partes interesadas no sólo es una práctica de comunicación eficaz, sino también es una manera de promover la transparencia y la rendición de cuentas del proyecto.

Sin embargo, si existieran motivos para que el equipo del proyecto prefiera no compartir todos los elementos del El Acta Constitutiva del Proyecto con la comunidad más amplia de las partes interesadas, existen otras opciones de comunicación. Si existe información sensible, esta se puede incluir en una versión modificada del El Acta Constitutiva del Proyecto que se pueda compartir con el público en general. Además, artículos en los periódicos, conferencias de prensa, visitas de campo, reuniones y eventos de lanzamiento también se pueden utilizar para comunicarse con la comunidad en general. Los mensajes para estas comunicaciones pueden variar, dependiendo del público y su conexión con el proyecto. Es importante, sin embargo, que al menos los parámetros de alto nivel del proyecto se compartan con las partes interesadas antes de que comience la implementación del proyecto.

2.2.3 FASE 3: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

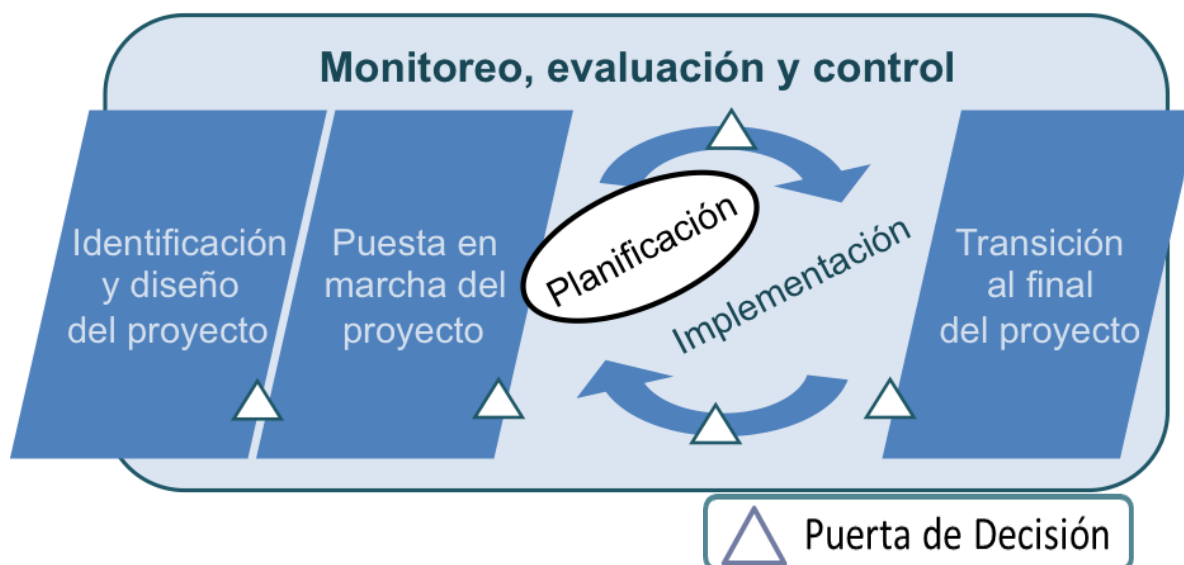


Figura 24: Fase de Planificación del proyecto

2.2.3.1 Propósito

Generalmente, cuando un proyecto entra oficialmente en la fase de Planificación, el equipo del proyecto ya desarrolló una serie de documentos (es decir, el marco lógico del proyecto, la propuesta del proyecto, el acta constitutiva del proyecto, etc.) que contienen un amplio nivel de detalle relacionado con el mismo:

- Impacto, objetivo y Resultados/Productos
- Alcance y actividades
- Indicadores y medios de verificación
- Presupuesto inicial
- Cronograma

Es importante, sin embargo, no confundir la propuesta del proyecto, el marco lógico del proyecto y otros documentos elaborados durante las fases de identificación e inicio del proyecto, con el plan de implementación del proyecto. La Planificación del proyecto difiere significativamente de esos otros documentos en términos de formato, propósito, público, nivel de detalle, participación, tiempos y las limitaciones del cronograma.

Mientras algunos argumentan que el marco lógico del proyecto y/o las propuestas de proyecto proporcionan una aceptable cantidad de información que sirven como planificación del proyecto¹¹, estos documentos pocas veces ofrecen un nivel suficiente de detalle para implementar un proyecto. Se debe a que estos documentos están escritos para fines completamente diferentes.

¹¹ Plan de Implementación del Proyecto, Plan del Proyecto y Planificación del Proyecto serán utilizados en la presente guía, con el mismo significado.

Tomemos, por ejemplo, la propuesta de proyecto en comparación con el plan de implementación del proyecto. La Figura 25 resume las diferencias entre los dos documentos en cuanto a su propósito, formato y nivel de detalle (tenga en cuenta que una comparación similar podría hacerse entre el marco lógico del proyecto y el plan de implementación del proyecto).

Figura 25: Propuestas de proyecto respecto a los planes de implementación del proyecto

	Propuesta de proyecto	Plan de implementación del proyecto
Propósito	Obtener la aprobación y el financiamiento para el proyecto, poniendo énfasis en la comunicación clara y concisa de las ideas que "venden" el proyecto a las partes interesadas en otorgar el financiamiento	Asegurarse de que el proyecto concluya a tiempo, dentro del alcance y del presupuesto, y cumpla con los parámetros de calidad establecidos; poner énfasis en una planificación lógica y completa y hacer el modelo del proyecto para su revisión por el equipo del proyecto y otras partes interesadas
Formato	El formato es a menudo determinado por los requerimientos de los donantes o de las partes interesadas responsables de las decisiones de inversión	El formato se determina por el equipo del proyecto y las partes interesadas clave
Nivel de detalle	A menudo con limitación en el nivel de detalle debido al objetivo, el formato, la anticipación, el cronograma y los tiempos de la propuesta	El nivel de detalle se desarrolla por el equipo del proyecto y las partes interesadas clave
Participación	A menudo se redacta por un equipo pequeño como resultado de las restricciones de tiempo que limitan la participación	Existe la oportunidad de ampliar la participación para incluir una amplia gama de partes interesadas, incluyendo a expertos y asesores técnicos
Público	Se enfoca a los donantes y las partes interesadas que facilitan los recursos	Se centra en las necesidades del equipo encargado de implementar las actividades del proyecto
Tiempos y cronograma	A menudo se redacta con restricciones severas de tiempo, a veces meses (o incluso años) antes de la implementación	Existe la oportunidad de volver a examinar las propuestas para desarrollar/revisar/actualizar aún más los planes al comienzo de la implementación del proyecto o en los puntos de referencia clave en su ciclo de vida

Sin embargo, aunque existen diferencias considerables entre el propósito, el procedimiento y el contenido de una propuesta de proyecto y un plan de implementación del proyecto, muchas organizaciones de desarrollo utilizan la propuesta de proyecto como un plan de implementación. Este es especialmente el caso en el que el formato de la propuesta se basa en requerimientos establecidos por los donantes, resultando propuestas que se aproximan a los planes del proyecto en términos de longitud y nivel de detalle. **Cuidado:** incluso las propuestas de proyectos más amplias (y muchas pueden exceder de 100 páginas) todavía tienen debilidades que limitan su eficacia en la planificación de la implementación del proyecto.

El formato y los elementos de los planes de implementación de proyectos varían en función de la organización, donante y/o proyecto. Sin embargo, independientemente del formato del documento, todos los planes de implementación de proyectos (en comparación con los elementos de iniciación creados durante las fases anteriores) deben abordar los Principios de PMD Pro para gestión de proyectos:

- ¡La planificación de la implementación es equilibrada!
- ¡La planificación de la implementación es completa!

- ¡La planificación de la implementación es integrada!
- ¡La gestión de proyectos es participativa!
- ¡La gestión de proyectos es reiterativa!

2.2.3.2 La planificación de la implementación es equilibrada

¡Muy importante! ¡Existen seis fases en el modelo de vida del proyecto de PMD Pro! La gestión de proyectos debe ser equilibrada para garantizar que **todas** las actividades, el presupuesto y el calendario necesarios para llevar a cabo el trabajo asociado con **cada una** de estas fases se realice.

Obviamente, el plan de implementación incluirá la información necesaria para completar el trabajo en la fase de implementación. También es importante, sin embargo, que el plan incluya el modelo adecuado para llevar a cabo el trabajo necesario para administrar las otras fases del proyecto, que incluyen:

- **Planificación para la puesta en marcha del proyecto** - Cuando el plan de implementación detallado está desarrollado, la mayor parte de las actividades de puesta en marcha ya están completas. Sin embargo, no hay que olvidar que las actividades de gobernanza del proyecto que se iniciaron en la fase de Puesta en marcha deben mantenerse durante toda la vida del proyecto. Esto podría significar, por ejemplo, planificar el calendario y el presupuesto para las reuniones de la junta de proyecto.
- **Planificación para la planificación del proyecto** - Los planes de proyecto no son estáticos. Como práctica recomendada, los planes deben ser revisados de forma regular y actualizados para reflejar los datos de monitoreo más recientemente disponibles. La práctica de revisar el plan de proyecto debe incluir momentos y recursos para que el equipo del proyecto y las partes interesadas clave revisen el plan para asegurarse de que sea adecuado, preciso y realista.
- **Planificación para la implementación del proyecto** - Es evidente que la planificación de la implementación asumirá la mayor parte del documento de planificación. El plan tendrá que proporcionar un detalle con plazos para cada componente del proyecto, incluyendo las acciones específicas necesarias para alcanzar los objetivos e impacto por el desarrollo del proyecto.
- **Planificación para el monitoreo, evaluación y control del proyecto** - Actividades relacionadas con el monitoreo y la evaluación son fundamentales para el éxito del proyecto. Sin embargo, estas actividades deben trazarse en el plan de proyecto para asegurarse de que se produzcan. Las preguntas críticas que el plan debe abordar incluyen: "¿Quién es responsable de la recopilación de datos, del procesamiento de los datos de monitoreo, del análisis de datos, de la documentación del propósito y de la comunicación de los mensajes?" "¿Cuándo se realizarán estas actividades?" "¿Cómo se utilizarán los datos?" "¿Habrá una evaluación? Si es así, ¿cuándo y de qué tipo?" "¿Qué recursos se necesitarán para completar la evaluación?"
- **Planificación para la transición del proyecto** - ¿Qué pasos deben darse al final del proyecto? ¿Qué actividades deben llevarse a cabo para los cierres administrativo y de contrato? ¿Se manejará el proyecto por fases ante otras partes interesadas? Si es así, ¿qué inversiones deben llevarse a cabo para garantizar la entrega exitosa?

2.2.3.3 La planificación de la implementación es completa

Además de ser equilibrado, el plan de proyecto debe abordar completamente *todos* el trabajo necesario para asegurar el éxito del proyecto.

Un plan completo del proyecto incluirá todos los elementos de planificación necesarios para lograr el objetivo **directo** del proyecto (construcción de letrinas, trabajadores de la salud capacitados, técnicas agrícolas adoptadas, etc.), así como los elementos de planificación necesarios para completar el trabajo **indirecto** relacionado con el proyecto.

En concreto, el plan completo del proyecto incluirá detalles relativos a cada uno de los siguientes elementos de gestión de proyectos:

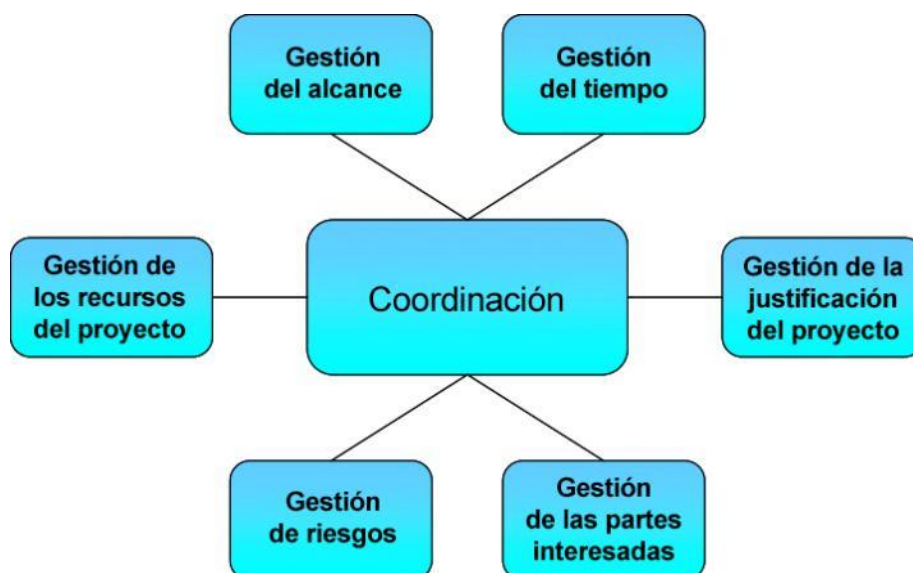


Figura 26: Elementos de un proyecto completo

- **Planificación de la gestión del alcance del proyecto** - ¿De qué manera se gestionará y controlará el alcance del proyecto (sus Resultados/Productos, los servicios y el trabajo necesario para alcanzar estos resultados) a lo largo de la vida del mismo?
- **Planificación de la gestión del tiempo del proyecto:** ¿Qué procesos y herramientas se utilizarán para calcular los requerimientos de tiempo del proyecto y de qué manera se manejarán los calendarios del proyecto durante la vida del mismo?
- **Planificación de la gestión de la justificación del proyecto:** ¿Cuál es la necesidad que el proyecto abordará y qué recursos serán consumidos por el proyecto (dinero, tiempo, reputación organizacional, esfuerzo) que contribuyen de manera efectiva y eficiente a la realización de ese beneficio?
- **Planificación de la gestión de las partes interesadas del proyecto** - ¿Quiénes son los individuos, los grupos y las instituciones cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o terminación del proyecto? ¿De qué manera se involucrarán estas partes interesadas durante la vida del proyecto?
- **Planificación de la gestión de riesgos del proyecto** - ¿De qué manera el proyecto va a identificar, analizar, monitorear y gestionar los riesgos del proyecto?
- **Planificación de la gestión de los recursos del proyecto** - ¿Qué procesos y sistemas existen para la adquisición y gestión de equipos y materiales, para la administración de las finanzas y la gestión de los recursos humanos? ¿Qué puntos de referencia de logística deben cumplirse para que el programa tenga éxito?

En el centro de estos seis elementos de un proyecto completo se encuentra la **Planificación de la Coordinación del proyecto**. El plan de proyecto debe también proporcionar un plano de cómo las diferentes partes interesadas trabajarán en conjunto. ¿Cuáles son las normas para la colaboración? ¿Están claras las funciones y responsabilidades? ¿De qué manera el equipo del proyecto actualizará a las partes interesadas? ¿Qué mecanismos de comunicación se utilizarán? ¿Quién es el responsable de las comunicaciones?

El formato de los planes de implementación puede variar considerablemente. En algunos casos, los elementos de un plan completo se incluyen en un documento único del plan de implementación del proyecto. En otros casos, el plan de implementación del proyecto se compone de varios documentos. En los escenarios, el plan principal del proyecto está integrado por un plan o planes independientes que proporcionan un mayor nivel de detalle en un área específica de la planificación del proyecto. Por ejemplo, un proyecto puede tener tanto un plan de implementación principal como un plan específico para el Monitoreo y evaluación del proyecto. Del mismo modo, dependiendo del tamaño, la complejidad y el riesgo de un proyecto, un equipo puede optar por tener documentos independientes que abordan específicamente las Adquisiciones del Proyecto, Comunicaciones del proyecto, Gestión de recursos humanos del proyecto, etc. Cada uno de estos planes deberá ser consistente con (y vinculado a) los demás documentos que integran el plan completo de implementación del proyecto.

La intención del plan de implementación del proyecto es proporcionar un modelo del proyecto. Proporciona a los miembros del equipo del proyecto un ambiente de bajo riesgo y bajo costo en el cual exploren y prueben alternativas del proyecto, identifiquen los escenarios probables ("qué pasaría si") y consideren enfoques alternativos ANTES de que los recursos del proyecto se hayan gastado y antes de que el tiempo haya pasado.

2.2.3.4 La planificación de la implementación es integrada

¿Recuerda el triángulo de gestión del proyecto¹²? Uno de los mensajes principales de las imágenes del triángulo es que las restricciones del proyecto están conectadas, por lo que es imposible cambiar una sin afectar a las demás. Esta dinámica continúa en el marco del plan de implementación del proyecto. Cada uno de los elementos del plan de implementación del proyecto está conectado a los otros. Esto es evidente en las extensas conexiones que existen entre los diferentes elementos de un plan de implementación completo, algunas de las cuales incluyen las siguientes:

- Las decisiones relacionadas con el presupuesto dependen de las selecciones que se hagan en relación con el alcance.
- Las decisiones relacionadas con el calendario dependen de las selecciones que se hagan en relación con la logística.
- Las decisiones relacionadas con las comunicaciones dependen de las selecciones que se hagan en relación con los recursos humanos.

¹² En varios casos, el triángulo de gestión del proyecto, será citado como "Triángulo de restricciones", por tratarse precisamente, de una visualización gráfica de las restricciones que el proyecto debe tener presentes durante todo su ciclo de vida (Triple Constraint)

- Las decisiones relativas al monitoreo dependen de las selecciones que se hagan en relación con el riesgo.

Esta lista contiene sólo unos cuantos ejemplos de las muchas relaciones que existen en un plan completo del proyecto. Lo que estos ejemplos subrayan, sin embargo, es la importancia de asegurar que todas estas áreas estén integradas en el plan de implementación.

2.2.3.5 La planificación de la implementación es participativa

Los procesos participativos se fomentan y priorizan durante cada fase del ciclo de vida del proyecto en el sector del desarrollo. Sin embargo, durante las fases de Identificación y diseño del proyecto, no es extraño encontrar situaciones en las que el proceso de desarrollo de la propuesta de proyecto sólo incluya una limitada participación de las partes interesadas. Si bien este es un escenario no deseable, a menudo es atribuible a varias razones:

- **Los cronogramas de elaboración de la propuesta de proyecto a menudo se aceleran debido a las limitaciones de tiempo.** A menudo, los donantes dan a las organizaciones solamente uno o dos meses entre el lanzamiento de una oportunidad de financiamiento y la fecha de presentación de la propuesta (en contextos de emergencia este periodo puede ser tan corto como 24 horas). En tales situaciones, las organizaciones están presionadas para completar todos los pasos involucrados en la evaluación, el análisis y el diseño lógico del proyecto y para aplicar las puertas de decisión del inicio y hacer una presentación de la propuesta de proyecto. Uno de los muchos impactos de estas limitaciones de tiempo es que impiden que las organizaciones consulten y trabajen a fondo con las partes interesadas clave del proyecto durante la fase de Identificación y diseño del proyecto.
- **Las propuestas de proyectos se desarrollan a menudo por pequeños equipos de personas.** Teniendo en cuenta que el público de las propuestas de proyectos por lo general son las partes interesadas que tienen autoridad sobre las decisiones de financiamiento (donantes externos o grupos internos de la organización), el equipo de desarrollo de la propuesta de proyecto a menudo se centra más en la mejor forma de "vender" el proyecto y está formado por personas que son las mejores en la redacción y la negociación para el proceso de presentación de propuestas. Esto puede resultar en una disminución de atención en la comunicación y colaboración con las principales partes interesadas en el proceso de elaboración de la propuesta.
- **Las propuestas de proyectos no tienen la intención de servir como documentos completos de planificación.** Aún cuando se incluye cierto nivel de detalle en la propuesta de proyecto, a menudo los detalles del proyecto no se completan hasta que el plan de implementación se desarrolla. En este punto, las personas más cercanas a la implementación del proyecto pueden ser muy valiosas en cuanto a la realización de estimaciones precisas del esfuerzo (tiempo, dinero, recursos y personal) que se requiere para completar el trabajo del proyecto.

Por todas estas razones, es importante que los equipos de proyecto aprovechen la oportunidad que el proceso de planificación de la implementación del proyecto ofrece para comprometer a las partes interesadas de manera más amplia y completa de lo que fue posible durante la fase de Identificación y diseño del proyecto.

El proceso de planificación del proyecto debe involucrar a todos los miembros del equipo y también a las partes interesadas correspondientes, en función de su influencia sobre el proyecto y sus resultados. La participación en el proceso de planificación tiene múltiples ventajas, entre ellas:

1. Las partes interesadas tienen habilidades y conocimientos que se pueden aprovechar en el desarrollo de estimaciones precisas sobre los presupuestos, requerimientos de tiempo, niveles de esfuerzo y otros recursos necesarios para completar los trabajos del proyecto.
2. Las partes interesadas del proyecto están a menudo en mejor posición para identificar los riesgos potenciales del proyecto y hacer planes para mitigar su impacto.
3. El personal se puede beneficiar de una mejor orientación del proyecto al participar en actividades de planificación. Estas actividades ayudan a asegurar una comprensión común del objetivo, Resultados/Productos y del proyecto mismo.
4. Las partes interesadas que participan en el proceso de planificación del proyecto son más propensas a asumir el liderazgo, la propiedad y la aceptación de las actividades de implementación del proyecto. Así mismo, las partes interesadas que se oponen al proyecto pueden ser convencidas por el equipo del proyecto al escuchar sus preocupaciones y volviendo a dar forma al alcance (u otros elementos del proyecto) para ayudar a aclarar sus inquietudes.

2.2.3.6 La planificación de la implementación es reiterativa

A lo largo del proyecto, es importante tratar al plan de implementación como un documento "vivo" y no como si fuera estático e inmutable. El Modelo de proyecto por fases de PMD Pro expresamente representa la fase de Planificación del proyecto como parte de un círculo, conjuntamente con la fase de Implementación y la fase de Monitoreo, evaluación y control. En conjunto, estas tres fases continuamente proporcionan conocimientos y aprendizaje que informan y actualizan el plan de implementación del proyecto.

Con el tiempo, los cambios en el plan de implementación del proyecto ayudarán a proporcionar más detalles sobre el cronograma, los costos y los recursos necesarios para cumplir con el alcance definido para el proyecto. A este proceso reiterativo de proporcionar mayores niveles de detalle al plan de implementación del proyecto con el tiempo a menudo se le denomina "planificación gradual". La reiteración, por definición, es el acto de repetir una tarea dos, tres o más veces para conseguir el propósito deseado.

La planificación gradual puede ser especialmente útil en situaciones en las que la información del proyecto es difícil de recopilar o está cambiando muy rápidamente (por ejemplo, que opera en contextos de alto riesgo o de emergencia). En estas situaciones, mientras se recopila nueva información del proyecto, se identificarán las dependencias, requisitos, riesgos, oportunidades, supuestos y restricciones. Los cambios significativos en cualquiera de estas áreas que se producen durante todo el ciclo de vida del proyecto pueden generar la necesidad de cambiar uno o más elementos del plan de implementación.

La planificación gradual, sin embargo, no se limita exclusivamente a contextos de emergencia. Una organización que emplea una política de planificación gradual en sus proyectos de desarrollo es el Banco Interamericano de Desarrollo. Cada uno de sus proyectos ha sido aprobado a través de una propuesta de varios años. Se espera, sin embargo, que los beneficiarios del proyecto presenten planes operativos anuales por cada año de actividades del proyecto. Estos planes anuales no solo sirven para garantizar que las estimaciones de trabajo del proyecto sean exactas y relevantes, sino que también sirvan como puntos para decidir si se debe continuar con el proyecto tal como se

concibió en el plan de varios años o si, en caso necesario, se debe modificar el plan. El proceso de revisión y aprobación de los planes anuales sirve como una oportunidad para revisar los supuestos que sirvieron de fundamento del diseño del proyecto, así como para confirmar la disponibilidad de los recursos necesarios, evaluar el contexto/los riesgos del proyecto y supervisar la lógica vertical.

2.2.4 FASE 4: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

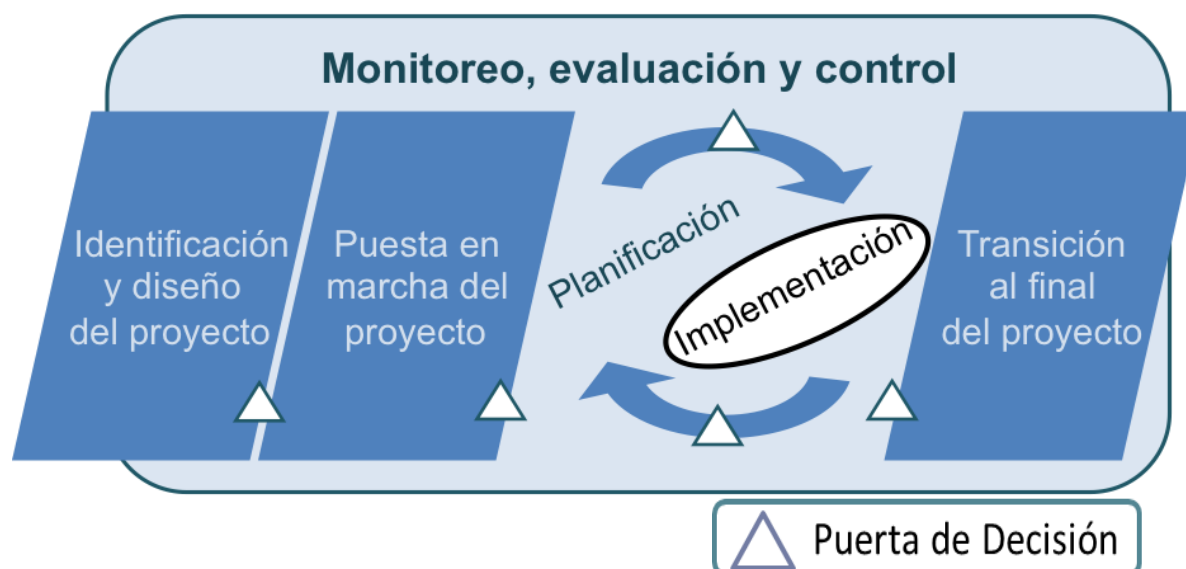


Figura 27: Fase de Implementación del proyecto

El trabajo del día a día de la implementación del proyecto es dirigir y gestionar la aplicación del plan de implementación del proyecto. Esta tarea puede ser relativamente simple o puede llegar a ser extremadamente compleja, dependiendo de la naturaleza del proyecto.

Como en toda la gestión de proyectos, el éxito durante la implementación es parcialmente un arte (gestión de personas, dirección de equipos, comunicarse con claridad), pero también es una ciencia. En su forma más simple, la responsabilidad del gestor del proyecto es implementar el plan del proyecto. Sin embargo, al realizar una revisión más cercana, se hace evidente que el gestor del proyecto debe aplicar una serie de habilidades técnicas para tener éxito en la implementación. Estas habilidades incluyen:

- Gestión de problemas
- Gestión de personas
- Gestión de controles internos

2.2.4.1 Gestión de problemas

En el mundo del boxeo, dice el refrán que "Todo el mundo tiene un plan... hasta que te golpean". La misma dinámica se produce al gestionar un proyecto. Al igual que un boxeador en el ring, la vida de un gestor de proyectos es arriesgada y compleja, y a veces simplemente desordenada. Incluso con un plan completo y detallado, habrá "golpes" (problemas) que desafíen el proyecto durante su implementación. Como cualquier buen boxeador, el gestor del proyecto debe aprender a manejar los problemas, desenvolverse en la complejidad y adaptar el plan a la realidad más reciente.

Un problema es una decisión, situación o cuestión sin resolver que tendrá un impacto significativo en el proyecto y que el equipo del proyecto no puede resolver inmediatamente. La gestión de problemas consiste en tener un proceso para identificar estos problemas y manejarlos hasta que se

resuelvan. La resolución de problemas con frecuencia va más allá de la autoridad del equipo. Sin embargo, incluso si un problema tiene que ser llevado a un nivel superior o delegado a otra persona para que lo resuelva, el gestor del proyecto aún tiene que darle seguimiento. El gestor del proyecto debe estar listo durante toda la fase de Implementación para aplicar los recursos para abordar y resolver estos problemas.

La gestión de problemas es un esfuerzo de colaboración. En consecuencia, todos en el equipo del proyecto son responsables de lo siguiente:

- Identificar los problemas del proyecto;
- Contribuir a la solución de los problemas del proyecto (Nota: la experiencia ha demostrado que las personas más cercanas al trabajo por lo general saben mejor cómo resolver los problemas. Por lo tanto, es el trabajo del gestor del proyecto establecer un entorno en el que cada miembro del equipo esté en condiciones de resolver la mayor cantidad de problemas en su nivel);
- Llevar los problemas importantes al gestor del proyecto tan pronto como sea posible.

No obstante, mientras que la gestión de proyectos es un esfuerzo de colaboración, el gestor del proyecto es el responsable final de la gestión de problemas (recordemos que en un gráfico RECI sólo hay una persona responsable de una determinada tarea/actividad).

Tener un procedimiento de gestión de problemas bien documentado es vital para comunicar y hacer cumplir ese proceso en el equipo. Si los problemas no se resuelven, las consecuencias negativas pueden incluir las siguientes:

- Incapacidad para cumplir con los plazos, costo y cronograma del proyecto,
- Calidad del proyecto deficiente o inaceptable,
- Mala reputación entre las comunidades, los donantes y otros, y
- Controversias posteriores a la implementación.

Como responsable final, el gerente del proyecto debe guiar todos los procesos de gestión de problemas:

1. **Identificación y seguimiento de problemas** - Identificar los problemas, las decisiones y otros problemas pendientes antes de que afecten negativamente al proyecto. Como tal, el proceso de identificación y seguimiento de problemas está estrechamente relacionado con el tema de la gestión de riesgos (que se analiza en el capítulo de Monitoreo, evaluación y control de este documento). Por lo tanto, la fase de Implementación y la fase de Monitoreo, evaluación y control están estrechamente vinculadas y normalmente trabajan en paralelo.
2. **Análisis del problema** - Comprender el problema lo suficiente para considerar las consecuencias futuras y los planes de acción diseñados para resolverlo.
3. **Comunicación de los problemas** - Comunicar los problemas al nivel adecuado de la organización para lograr resolverlos. Además, es importante comunicar cuándo y cómo se resuelven los problemas.
4. **Control de problemas** - El gestor del proyecto es responsable de establecer un entorno donde el equipo del proyecto y los asociados ejecutores puedan llevar a cabo acciones que garanticen que los problemas se resuelvan de una manera oportuna y eficaz.

El proceso de control de problemas está estrechamente relacionado con las actividades de monitoreo, evaluación y control del proyecto y debe incluir el establecimiento y el seguimiento de un plan para resolverlos. La herramienta de control más importante es el registro de problemas que resume los problemas, describe su estado actual e identifica quién es responsable de atender el problema. El registro de problemas puede tomar una variedad de formas técnicas, desde un documento hasta una base de datos totalmente integrada. Un formato de muestra se puede encontrar a continuación, en la tabla de registro de problemas.

Figura 28: Registro de problemas

Referencia del problema	Reportado por	Descripción	Fecha del informe	Asignado a	Fecha de asignación	Estado	Fecha de estado	Resolución

Tenga en cuenta que un sistema de gestión de problemas perfecto será costoso, si no imposible de alcanzar. Es normal aceptar un nivel razonable de imperfección, en base a los cálculos de las relaciones del valor con el costo, beneficio, riesgo y tiempo.

2.2.4.2 Gestión de personas

La importancia de la gestión de personas no puede dejarse de recalcar. Los gestores de proyecto trabajan en equipos y con frecuencia sólo son capaces de alcanzar sus objetivos como resultado del compromiso, la cooperación y las contribuciones de la gente del equipo del proyecto. Como resultado, la gestión de personas puede convertirse en el trabajo más importante y más difícil del gestor del proyecto.

Muy a menudo, cuando pensamos en los gestores de proyectos que son especialmente talentosos en la gestión de personas, tendemos a centrarnos en su dominio de las "habilidades interpersonales" de la gestión de personas. Estos son los gestores de proyectos que son especialmente eficaces para motivar a los miembros del equipo, comunicar la visión, capacitar al personal, reconocer los logros, escuchar, predicar con el ejemplo, resolver conflictos y crear confianza.

Todas estas "habilidades interpersonales" se refieren a la capacidad interpersonal del gestor del proyecto y son extremadamente importantes para el éxito del proyecto. Por lo tanto, los gestores de proyectos deben tratar de mejorar su capacidad para liderar, motivar, inspirar, mediar, comunicar y fomentar.

Esto no significa, sin embargo, que no hay "habilidades técnicas" involucradas en la gestión de personas. Un plan completo del proyecto no se basará únicamente en las habilidades interpersonales del gestor del proyecto para asegurar el éxito en la gestión de personas. En cambio, un plan completo del proyecto identificará las actividades concretas necesarias para gestionar de

forma proactiva todos los elementos del equipo del proyecto. Estas actividades concretas se llevarán a cabo durante la fase de Implementación del proyecto e incluirán:

- **Contratar personal del proyecto** - Como parte de la función de gestión del equipo, el líder del equipo del proyecto debe ser claro sobre los sistemas para identificar a los candidatos, entrevistarlos, identificar los criterios de selección y hacer la selección final del personal del proyecto.
- **Crear descripciones de los puestos de trabajo** - Las descripciones de los puestos de trabajo incluirán la lista de tareas, los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo. Las descripciones de los puestos de trabajo no sólo se utilizan para reclutar, orientar y dirigir al personal, sino también se utilizan para evaluar el desempeño individual de los miembros del equipo.
- **Documentar los organigramas del proyecto** Los organigramas del proyecto representan las relaciones de subordinación entre los miembros del equipo.
- **Desarrollar al personal del proyecto** - ¿Qué habilidades se necesitan? ¿Cuáles son las necesidades de capacitación? ¿Existen requisitos de certificación?
- **Realizar evaluaciones de desempeño** - Las evaluaciones de desempeño son la evaluación documentada formal o informal del desempeño de los miembros del equipo del proyecto. Después de analizar la información, los gestores de proyectos pueden identificar y resolver problemas, reducir conflictos y mejorar el trabajo en equipo en general.
- **Establecer las normas de comunicación del equipo** - Como líder del equipo del proyecto, el gestor del proyecto debe planificar concretamente las comunicaciones (a través de reuniones, talleres, informes, memorandos, boletines, blogs, etc.) que permitan al equipo del proyecto compartir información, trabajar activamente para identificar los problemas y conflictos e interactuar de forma creativa para resolver estos problemas.

2.2.4.3 Gestión de controles internos

Uno de los retos del gestor del proyecto es supervisar los activos valiosos que han sido asignados para llevar a cabo el trabajo del proyecto. Para ayudar con este reto, se deben establecer sistemas de control interno para proporcionar una seguridad razonable en cuanto a la utilización responsable de los activos del proyecto.

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

- Promover la eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Incrementar la confiabilidad del objetivo del proyecto,
- Promover el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables,
- Proteger los recursos de la organización, tanto físicos (por ejemplo, maquinaria y bienes) como intangibles (por ejemplo, reputación, propiedad intelectual), y
- Reducir el riesgo de fraude y corrupción.

Los controles internos son los procedimientos mediante los cuales los recursos de una organización son dirigidos, monitoreados y medidos. Desempeñan un papel importante en la prevención y detección de fraudes y en la protección de los recursos de la organización, tanto físicos (por ejemplo, maquinaria y bienes) como intangibles (por ejemplo, reputación o propiedad intelectual, marcas registradas). A nivel organizativo, los objetivos de control interno se relacionan con la confiabilidad de la información financiera, la retroalimentación oportuna sobre el logro de los objetivos operativos o estratégicos y el cumplimiento de leyes y reglamentos.

Un componente clave de la capacidad de organización del proyecto incluye el establecimiento de controles internos que aborden la totalidad de los sistemas de apoyo, administrativos y logísticos necesarios para una implementación exitosa. Las áreas que se benefician de los controles internos incluyen:

- Recursos Humanos
 - ✓ ¿Están las políticas de recursos humanos documentadas y en cumplimiento con las leyes y reglamentos locales y de la organización?
 - ✓ ¿Existen sistemas para los cronogramas, revisiones de desempeño y separación de los empleados?
- Adquisiciones
 - ✓ ¿Existen sistemas para seleccionar a los proveedores?
 - ✓ ¿Existen criterios de selección de proveedores?
 - ✓ ¿Existen sistemas para gestionar a los proveedores?
 - ✓ ¿Existen sistemas similares para los consultores?
- Finanzas
 - ✓ ¿Existen sistemas para el manejo de dinero en efectivo? ¿Gestión de gastos? ¿Generación de informes financieros?
 - ✓ ¿Existe una separación de funciones para los roles financieros?
- Inventarios
 - ✓ ¿Existen sistemas para la identificación y seguimiento de inventarios?
 - ✓ ¿Existen sistemas para el uso/transferencia/eliminación del equipo tras el cierre del proyecto?
- Contratos y acuerdos
 - ✓ ¿Existen sistemas para la gestión de subvenciones?
 - ✓ ¿Existen sistemas para gestionar las relaciones con las contrapartes?
- Infraestructura
 - ✓ ¿Qué sistemas existen para las comunicaciones? ¿Teléfonos, Internet, radio?
 - ✓ ¿Qué sistemas existen para controlar los vehículos y el transporte?
- Protocolos de seguridad
 - ✓ ¿Existe la necesidad de medidas especiales de seguridad? ¿Orientación para viajes? ¿Programas de acompañamiento? ¿Otro?
- Gestión de flotillas
 - ✓ ¿Existen registros de kilometraje que controlan el uso de los vehículos de servicio?
- Gestión de la información
 - ✓ ¿Existe un sistema de registro (papel/electrónico) establecido?
 - ✓ ¿Existen políticas y normas para la gestión de la información?
 - ✓ ¿Son los documentos, contratos y recibos accesibles para satisfacer los requisitos de auditoría del proyecto?

En resumen, es importante reconocer que los controles internos sólo pueden proporcionar una seguridad razonable, no una garantía absoluta, en relación con el logro de los objetivos de la organización. Por otra parte, los controles internos malos o excesivos reducen la productividad, aumentan la complejidad de los sistemas, aumentan el tiempo requerido para completar los procesos y no añaden ningún valor a las actividades. Sin embargo, los buenos controles internos son esenciales para garantizar el cumplimiento de la finalidad y los objetivos. Ayudan a asegurar operaciones eficientes y efectivas que logran los objetivos del proyecto y protegen a los empleados y activos.

2.2.5 FASE 5: MONITOREO, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO

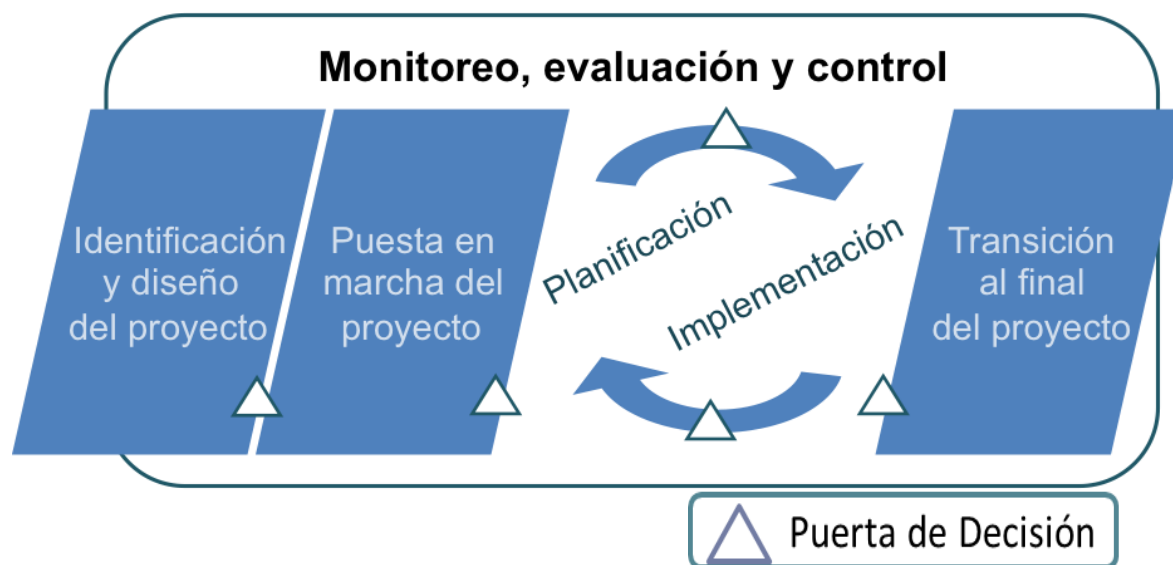


Figura 29: Monitoreo, evaluación y control del proyecto

Incluso los proyectos que están bien diseñados, planificados de manera completa, con suficientes recursos y que se ejecutan minuciosamente enfrentarán retos. Estos retos pueden tener lugar en cualquier momento de la vida del proyecto y el equipo del proyecto debe revisar continuamente el diseño, la planificación y la ejecución¹³ del proyecto para confirmar su validez y determinar si deben tomarse acciones correctivas cuando se desvía significativamente la implementación del proyecto de su diseño y de su plan. Este es el propósito de la fase de Monitoreo, evaluación y control del proyecto.

Como era de esperar, las tres categorías principales de las actividades que tienen lugar durante la fase de Monitoreo, evaluación y control son:

- Monitoreo del proyecto
- Evaluación del proyecto
- Control del proyecto

Estas actividades están destinadas a ejecutarse de forma continua y constante, teniendo lugar durante toda la vida del proyecto; por consiguiente, la figura del Modelo de proyecto por fases de PMD Pro incluye la fase de Monitoreo, evaluación y control como un fondo que se extiende desde las tareas iniciales de la Identificación y diseño del proyecto hasta las tareas finales de la fase de Transición del proyecto.

Por ejemplo, las primeras acciones de los indicadores del proyecto ya se están desarrollando durante la fase de Identificación y diseño del proyecto; el Plan de monitoreo se desarrolla durante la fase de

¹³ Para efectos de comprensión, Implementación del Proyecto y Ejecución del Proyecto, podrán ser tomados como sinónimos.

Planificación; las visitas de monitoreo se llevan a cabo durante la fase de implementación y muchas actividades de evaluación se llevan a cabo durante la fase de Transición del proyecto.

2.2.5.1 Diferencia entre el monitoreo, la evaluación y el control

Antes de examinar en detalle cada una de las tres categorías de actividades en la fase de Monitoreo, evaluación y control del proyecto, primero es importante distinguirlas entre ellas.

El **monitoreo del avance** da seguimiento al trabajo operativo del proyecto. Responde a preguntas como: "¿Se han completado las actividades como estaba previsto?" "¿Se han producido los Resultados/Productos como se esperaba?" "¿Está avanzando el trabajo del proyecto según lo previsto?" En un nivel fundamental, es un **proceso pasivo**, no cambia nada. En cambio, informa al gestor del proyecto cómo se encuentra el desarrollo del proyecto en términos de dinero, tiempo, riesgo, calidad y otras áreas de avance del proyecto. En su esencia, la finalidad, los objetivos, el tiempo y las actividades de monitoreo del proyecto están identificados en la siguiente tabla:

Figura 30: El qué, por qué, cuándo y cómo del monitoreo

Qué	Una revisión continua del progreso del proyecto en los niveles de actividad y Resultados/Productos Identificar las medidas correctivas necesarias
Por qué	Analizar la situación actual Identificar los problemas y encontrar soluciones Descubrir tendencias y patrones Mantener las actividades del proyecto según la fecha prevista Medir el avance respecto a los Resultados/Productos esperados Tomar decisiones acerca de los recursos humanos, financieros y materiales
Cuándo	Continuo
Cómo	Visitas de campo Registros Informes

Si se fueran a examinar los indicadores que se encuentran en el marco lógico del proyecto, las actividades de monitoreo del avance corresponden fundamentalmente a los dos niveles inferiores del marco lógico (actividades y Resultados/Productos). En la tabla siguiente se presentan algunos posibles indicadores de monitoreo de tres diferentes áreas programáticas de intervención (agricultura, microfinanzas, agua).

Figura 31: Ejemplos de indicadores de monitoreo

	Ejemplo de agricultura	Ejemplo de microfinanzas	Ejemplo de agua
Productos: "Los Resultados/Productos o servicios tangibles"	Número de grupos de agricultores creados - la capacidad de los aprendices	Número de clientes que reciben y hacen uso correcto del crédito Número de clientes que participan en programas de ahorro	Número de nuevos sistemas de agua instalados y que funcionan correctamente
Actividades: "Tareas o acciones adoptadas para implementar las intervenciones del proyecto"	Número de visitas del personal a comunidades agrícolas Número de sesiones de capacitación organizadas	Número de visitas del personal a las aldeas Número de sesiones de capacitación bancaria - la capacidad de los aprendices	Número de comunidades organizadas para la instalación del sistema de agua

La **evaluación del proyecto** tiende a centrarse en el seguimiento del progreso en los niveles superiores del marco lógico, es decir, el objetivo del proyecto. Las evaluaciones tienden a explorar preguntas como: "¿Es exitoso el proyecto en el logro de sus resultados?" "¿Contribuye el proyecto a su objetivo final?" Los datos de evaluación se recopilan y analizan con menor frecuencia y a menudo requieren de una intervención más formal (a veces por asesores técnicos o evaluadores externos) para mostrar el objetivo del proyecto.

Figura 32: Ejemplos de indicadores de evaluación

	Ejemplo de agricultura	Ejemplo de microfinanzas	Ejemplo de agua
Impacto: "¿Está el objetivo del proyecto contribuyendo a un mayor impacto en las comunidades beneficiarias?"	Porcentaje de familias que producen alimentos suficientes para cubrir los periodos de escasez Bajo porcentaje de niños desnutridos	Aumento en el ingreso neto de los hogares Cambio positivo en los patrones de consumo de los hogares	Reducción de la morbilidad y mortalidad por enfermedades relacionadas con el agua
Objetivo: "¿Están los Resultados/Productos del proyecto acordes con el objetivo deseado del proyecto?"	Porcentaje de familias que adoptan mejores técnicas Porcentaje de hectáreas cubiertas con técnicas mejoradas	Porcentaje de hogares con mayor capital de trabajo	Porcentaje de hogares que usan el suministro de agua potable Aumento en el consumo per cápita de agua

* Nota: si bien se espera que los proyectos contribuyan al logro de los indicadores de nivel de impactos, NO es la responsabilidad del proyecto lograr (o monitorear) esos impactos.

El **control del proyecto** consiste en establecer los sistemas y procesos de toma de decisiones para gestionar las variaciones entre los planes del proyecto (en términos de alcance, costo, cronograma, etc.) y la realidad durante la implementación del proyecto. También implica establecer de qué manera las variaciones y los cambios del proyecto se manejan, documentan y comunican a las partes interesadas.

2.2.5.2 Plan de monitoreo y evaluación del proyecto



Conexión del marco lógico y el plan de monitoreo y evaluación

Un elemento vital de un plan de implementación completo es un plan de monitoreo y evaluación que identifique el sistema para el seguimiento y la medición del avance, el desempeño y el impacto del proyecto. El momento adecuado para desarrollar el plan de monitoreo y evaluación formal es después de la aprobación del proyecto para su financiamiento, pero antes de la puesta en marcha de las actividades del proyecto. Sin embargo, los trabajos preparatorios que contribuyen al plan se iniciarán mucho antes de este punto.

¡La gestión de proyectos es iterativa!

Como se indica en el modelo de proyecto por fases de PMD Pro, la fase de Monitoreo, evaluación y control se extiende durante toda la vida del proyecto.

El marco lógico del proyecto es el primer paso en desarrollar el plan completo de monitoreo y evaluación del proyecto. Los indicadores y medios de verificación que se incluyen en el marco lógico finalmente se convertirán en los elementos fundamentales para el plan completo de monitoreo y evaluación del proyecto.

El diseño sólido del proyecto hace que sea más fácil crear y alinear los sistemas de monitoreo y evaluación. El Plan de monitoreo y evaluación parte de los indicadores previstos en el marco lógico y la propuesta de proyecto, y proporciona detalles adicionales para cada uno de los niveles del marco lógico del proyecto. El formato de los planes de monitoreo y evaluación del proyecto generalmente incluyen la siguiente información:

- ¿Qué indicadores se encuentran bajo monitoreo y evaluación?
- ¿Qué información es necesaria para dar seguimiento al indicador?
- ¿Cuáles son las fuentes de la información?
- ¿Qué métodos de recopilación de datos son apropiados?
- ¿Quién recopilará la información?
- ¿Con qué frecuencia se recopilará?
- ¿Quién recibirá y utilizará los resultados?

Si bien hay muchas consideraciones (presupuesto, recursos, requisitos de los donantes, etc.) a tener en cuenta al determinar qué datos recopilar en el Plan de monitoreo y evaluación del proyecto, la consideración más importante debe ser la utilidad de los datos. Durante la identificación de los indicadores, el equipo del proyecto siempre debe preguntar: "¿Qué nos dirá esta información?" y "¿Qué mejoras podemos esperar en la toma de decisiones como resultado de estos datos?"

Figura 33: Ejemplo del formato de un Plan de monitoreo y evaluación del proyecto

Jerarquía	Indicadores	Definición de términos clave	Información necesaria	Fuentes de datos	Métodos de recopilación de datos	Quién los recopila	Frecuencia de recopilación	Usuarios
Impacto								
Objetivo								
Resultados/Productos								
Actividades								

Insumos*								
----------	--	--	--	--	--	--	--	--

*Tenga en cuenta que algunos planes de monitoreo y evaluación no sólo dan seguimiento al avance de las actividades, Resultados/Productos, Objetivo e Impacto que son consistentes con el marco lógico del proyecto, sino también monitorean los insumos requeridos para implementar las actividades del proyecto.

El método para recopilar los datos del indicador dependerá de múltiples criterios, en los que se incluyen los dos siguientes:

¿Qué tipo de datos está tratando de recopilar el proyecto?

- ✓ Los métodos **cuantitativos** se enfocan en la amplitud de la intervención y proporcionan información objetiva y confiable que permite generalizar los resultados para una población más amplia. El método cuantitativo más utilizado es el cuestionario normalizado que se aplica a una muestra aleatoria de individuos u hogares dentro de una población objetivo.
- ✓ Los métodos **cualitativos** se enfocan en la interacción directa y a fondo con los participantes, por lo que proporciona datos valiosos y detallados. Los métodos cualitativos más utilizados incluyen las técnicas participativas de evaluación rural, grupos de discusión, entrevistas con la comunidad o los informantes clave, y observación.

¿Cuál es el nivel aceptable de costo y complejidad para la recopilación de datos?

- ✓ El costo y la complejidad de la recopilación de datos pueden variar de forma considerable en función del método de recopilación de información que se utilice. La gráfica a continuación proporciona una comparación de múltiples métodos de recopilación de datos (cuantitativos y cualitativos) en términos de costo y complejidad.



Figura 34: La relación costo/complejidad en el monitoreo de datos

Independientemente del formato final que un proyecto emplea para establecer su plan de monitoreo y evaluación, como norma mínima es recomendable que todo sistema de monitoreo incluya seis elementos esenciales:

Figura 35: Seis elementos de un sistema de monitoreo

Indicadores	Claramente definidos Línea base Se miden de forma sistemática
Cronograma y presupuesto	Se asigna tiempo y dinero a las tareas de monitoreo El cronograma detalla los procesos para la recopilación de datos, revisión, resumen, análisis y retroalimentación
Personal/asociados ¹⁴	Responsabilidades de monitoreo claramente identificadas Capacidades Planificación de las actividades de monitoreo en la comunidad Fortalecer la capacidad de los miembros de la comunidad en los sistemas de monitoreo comunitario Utilizar las técnicas de monitoreo participativas Reunir y verificar los datos del monitoreo Procesar los datos del monitoreo
Un ciclo completo de datos	Incluye un ciclo completo para la gestión de los datos de monitoreo: 1. Recopilación, 2. Revisión, 3. Resumen, 4. Análisis, 5. Retroalimentación
Gestión de datos	Existen procedimientos y éstos se utilizan para garantizar la integridad de los datos y el almacenamiento adecuado de los mismos
Vinculación al siguiente nivel	El sistema de monitoreo de proyectos está vinculado al siguiente nivel del programa o portafolio de la organización.



Monitoreo del avance del proyecto y los riesgos del proyecto

¡La gestión de proyectos es completa!

Mientras la atención del plan de monitoreo y evaluación se centra en el seguimiento del avance del proyecto contra los indicadores en cada uno de los niveles del marco lógico del proyecto, el equipo del proyecto también debe dar seguimiento a los riesgos del proyecto durante la vida del mismo.

El monitoreo de riesgos, en comparación con el monitoreo del avance, implica la prospección constante del horizonte del proyecto y anticiparse a la posibilidad de que algo pueda salir mal, o no salir como estaba previsto.

El gestor del proyecto debe examinar de forma continua y exhaustiva los riesgos que tienen el potencial de amenazar el éxito del proyecto y gestionar activamente estas amenazas durante la vida del proyecto. La práctica de gestión de riesgos es una de las seis disciplinas para la gestión de proyectos que se discuten en más detalle en la Sección 3 de la Guía para el PMD Pro.

¹⁴ En la presente guía, Asociados, Socios Locales, Socios ejecutores y Contrapartes, podrán ser tomados como sinónimos.

2.2.5.3 Enfoques de la evaluación de proyectos

Durante la planificación de las actividades de evaluación del proyecto que se incluirán en el Plan de monitoreo y evaluación del proyecto, las organizaciones deben elegir su enfoque de evaluación en base a sus objetivos de aprendizaje. Tres enfoques de evaluación ampliamente utilizados en el sector del desarrollo son las evaluaciones finales, la evaluación intermedia y las evaluaciones a posteriori¹⁵.

Las **evaluaciones finales** a menudo son por mandato de un organismo de financiamiento o un requerimiento de la propia política de una organización de desarrollo, y se llevan a cabo hacia el final del proyecto. Las preguntas más comunes pueden incluir:

- ✓ ¿Fue el proyecto exitoso en lograr el objetivo, y el impacto deseados?
- ✓ ¿Fue el proyecto pertinente, eficaz y eficiente?
- ✓ ¿Tiene el proyecto el potencial de ser sostenible en sus operaciones e impacto?
- ✓ ¿Se defiende la teoría expresada en el marco lógico?

Las **evaluaciones intermedias** ofrecen la ventaja de responder a muchas de las mismas preguntas planteadas en las evaluaciones finales, pero también brindan la oportunidad de proporcionar sugerencias para mejorar la eficiencia y el impacto del proyecto mientras que las actividades están todavía en curso.

Las **evaluaciones a posteriori** examinan el impacto del proyecto en un periodo determinado de tiempo después de la finalización del mismo, en ocasiones un año después del cierre oficial del proyecto. A veces llamada evaluación del impacto sostenible, una evaluación a posteriori mide el grado en que el objetivo e impactos del proyecto se han obtenido y se han hecho propiedad de los beneficiarios. Los resultados de la evaluación a posteriori pueden ser una manera muy útil de usar la evidencia para abogar por un enfoque de desarrollo mejorado. Por ejemplo, una organización de desarrollo utilizó un informe a posteriori para ayudar a convencer a los donantes a que apoyaran las matemáticas y la alfabetización dentro de un programa de microfinanzas.

2.2.5.4 Control del proyecto

Al reflexionar sobre la evolución, Charles Darwin observó que "las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más inteligentes, sino las que se adaptan mejor a los cambios". Del mismo modo, los gestores de proyectos también deben reconocer que el cambio con frecuencia, o casi siempre, es necesario para que sus proyectos tengan éxito.

Estos cambios son normales, aceptables y (en ocasiones) deseables. Los planes del proyecto no están destinados a ser documentos estáticos y se debe tener cuidado de asegurar que no se les considere como estáticos o excesivamente difíciles de cambiar. Los equipos de proyecto deben recordar que un plan de implementación es un "medio para un fin", ¡no un fin en sí mismo! En concreto, el equipo tiene que reconocer las dificultades que existen al tratar a los planes del proyecto como documentos estáticos, incluidas:

¹⁵ Llamada también Evaluación Ex post.

- No reconocer que los planes originales tienen errores,
- Miedo a reconocer ante los socios externos (e internos) que el plan original ya no es viable,
- No estar dispuestos a volver a examinar los documentos originales para desarrollar un plan nuevo y más idóneo, y
- Falta de claridad con respecto a cuál proceso se debe seguir para actualizar los documentos del proyecto.

Sin embargo, cuando se trata de gestionar las solicitudes de cambio, el gestor del proyecto debe equilibrar con habilidad dos cuestiones. Por un lado, los documentos del proyecto no deben ser considerados como inmutables e independientes de la realidad cambiante del proyecto. Por otro lado, se debe tener cuidado de no hacer cambios de forma imprudente o sin rigor.

Para gestionar este equilibrio, los gestores de proyectos deben establecer normas que les permitan incorporar cambios en el proyecto con flexibilidad, siempre que sea necesario, pero también deben asegurarse de que los cambios propuestos para el proyecto se gestionen mediante un riguroso proceso de control de cambios integrado que asegure que cualquier cambio en el proyecto:

- a. **sea gestionado** mediante un proceso formal de gestión,
- b. **sea analizado** para asegurar que las consecuencias de esos cambios estén bien pensadas,
- c. **sea documentado para ilustrar su impacto total sobre todos los elementos del proyecto**
- d. **sea comunicado** a las principales partes interesadas del proyecto.

2.2.5.5 Cambios en el proyecto: Tolerancias y aumento de problemas

Una pregunta que se debe responder durante la gestión de problemas es si el cambio propuesto en el proyecto se encuentra dentro del ámbito de autoridad del gestor del proyecto. Si el problema y el cambio propuesto se encuentran dentro de la autoridad del gestor del proyecto, entonces el paso siguiente para el gestor del proyecto será tomar medidas para resolver el problema. Si el gestor del proyecto no tiene la autoridad para implementar el cambio propuesto, entonces es necesario elevarlo al siguiente nivel.

El reto será distinguir cuáles problemas y posibles soluciones se encuentran dentro de la autoridad del Gestor de proyectos y cuáles no lo están. Para responder a esta pregunta, es importante explorar en primer lugar el tema de las tolerancias e identificar qué nivel de tolerancias se ha establecido para el proyecto.

Las tolerancias del proyecto definen los límites dentro de los cuales el gestor del proyecto puede mantener la autonomía. Las tolerancias positivas (la cantidad que se puede sobrepasar) son las más comunes. Sin embargo, las tolerancias negativas también son importantes. Por ejemplo, llegar por debajo del presupuesto significa que los fondos de la organización estarán detenidos innecesariamente durante un periodo de tiempo.

Las tolerancias son una parte clave para poder trabajar de forma autónoma como gestor del proyecto. Tener una tolerancia significa que el gestor del proyecto tiene cierta flexibilidad con respecto a las limitaciones del proyecto. En la práctica, esto significa que el proyecto puede estar un poco por arriba o por debajo y no tener que recurrir constantemente a la junta de proyecto (o el donante) para solicitar la aprobación de los cambios del proyecto.

Las dos tolerancias que se utilizan con más frecuencia son presupuesto y tiempo, aunque puede haber tolerancias en cualquiera de las siguientes áreas:

Tolerancia de tiempo - La cantidad de tiempo que la finalización del proyecto se puede adelantar o atrasar de la fecha prevista.

Tolerancia de costos - El porcentaje o una cantidad de dinero por la que el proyecto puede estar por encima o por debajo del presupuesto previsto.

Tolerancia de alcance - Se mide como una variación acordada en la descripción del componente, y cualquier variación potencial se debe documentar en la estructura de desglose de ese componente.

Tolerancia de riesgo - Proporciona un punto de referencia para los riesgos que se deben elevar a consideración de la Junta de Proyecto.

Tolerancia de calidad - Rangos que definen un rendimiento aceptable para un componente, documentado en las descripciones de los Resultados/Productos.

Tolerancia de beneficios - Rangos de rendimiento aceptable del proyecto a nivel de objetivo.

Las tolerancias se deben establecer durante la fase de Puesta en marcha del proyecto para identificar los parámetros dentro de los cuales la entrega del proyecto será aceptable - los niveles generales de tolerancia del proyecto. Las tolerancias deben ser establecidas y aprobadas por la estructura que rige al proyecto. Esta puede ser la junta de proyecto; sin embargo, si no existe una junta, el donante del proyecto deberá establecer las tolerancias. Si en cualquier punto durante el monitoreo del proyecto el gestor del proyecto percibe que es posible exceder un nivel de tolerancia, se deberá consultar al órgano de gobernanza del proyecto.

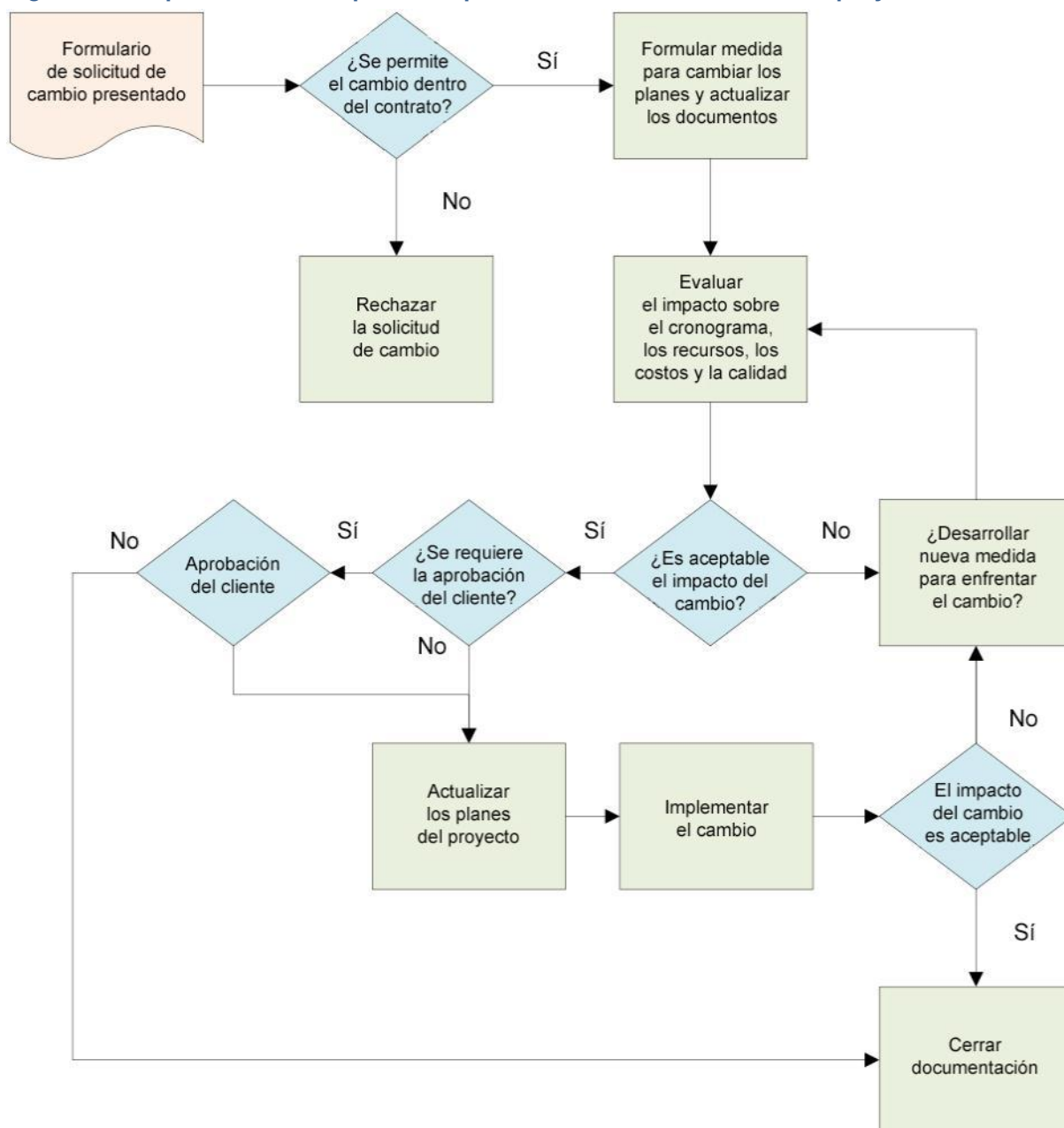
Mapeo del proceso de aprobación de la solicitud de cambios

Una vez que queda claro qué nivel de autoridad tiene la obligación de tomar decisiones con respecto a una solicitud de cambio en el proyecto, el siguiente paso es responder las siguientes preguntas adicionales:

- ¿Es la solicitud de cambio admisible en virtud de los acuerdos existentes?
- ¿Se han explorado y aprobado los impactos que la solicitud de cambio tendrá en el cronograma, los recursos, los costos y la calidad?
- ¿Se ha consultado a las partes interesadas con respecto al cambio propuesto?
- ¿Se ha actualizado el plan de proyecto completo e integrado para documentar las implicaciones del cambio propuesto?
- ¿Hay recursos (tiempo, materiales, dinero, recursos humanos) disponibles para implementar el cambio propuesto?

Un mapa de la solicitud de cambio, como el que se presenta en la Figura 36, puede proporcionar un recurso útil para identificar y controlar el proceso de gestión de cambios en los planes del proyecto.

Figura 36: Mapa ilustrativo de procesos para una solicitud de cambio del proyecto



Sin embargo, mientras que un mapa de procesos como el de la Figura 36 es útil, es muy importante reconocer que el mapa de procesos para solicitudes de cambio puede variar sustancialmente en función de la estructura de gobernanza del proyecto, las relaciones con los donantes, los requisitos contractuales, las contrapartes y mucho más. Por lo tanto, es importante personalizar el diagrama de procesos al contexto de los proyectos.

Independientemente del mapa de procesos específico para las solicitudes de cambio, es especialmente importante gestionar todos los cambios de forma integrada. Es decir, garantizar que cualquier revisión del plan de proyecto identifique claramente las implicaciones que el cambio puede tener en otras secciones del mismo plan. Las personas familiarizadas con cada una de las áreas del plan de proyecto (alcance, costo, cronograma, riesgos, adquisiciones, calidad, etc.) deberán evaluar

el impacto de los cambios propuestos en **todo** el plan de proyecto. Cuando se acuerda que el cambio propuesto será beneficioso y que las implicaciones son aceptables, se puede aprobar la solicitud de cambio. Una vez aprobada, se debe comunicar el plan de proyecto modificado a todo el equipo del proyecto para que todos trabajen conforme al plan actualizado.

Uso de los modelos de planificación reiterativa para gestionar el cambio

¿Le suena familiar este escenario? Un proyecto de tres años ingresó al segundo año de su fase de implementación. En general, el proyecto va bien. La lógica de intervención del proyecto sigue siendo válida y los Resultados/Productos todavía son viables. Hay, sin embargo, un problema importante con el plan de proyecto. La realidad de campo del segundo año de implementación tiene poco en común con lo previsto hace 20 meses, cuando se desarrollaron los planes del proyecto. Cada vez es más evidente que se subestimaron significativamente ciertas proyecciones presupuestarias, mientras que otras partidas individuales dejaron de ser necesarias debido a los cambios en las funciones de los socios ejecutores.

Si bien estos retos pueden abordarse a través de una combinación de gestión de problemas y solicitudes de cambio, algunos proyectos los han abordado mediante una estrategia de planificación reiterativa del proyecto.

En un modelo de planificación reiterativa, se establece un plan de proyecto inicial durante la aprobación del proyecto. Sin embargo, reconociendo que la realidad de campo de la implementación del proyecto puede y va a variar con el tiempo, los detalles del plan de proyecto no se establecen hasta más tarde. En lugar de establecer un solo plan de implementación detallado, los proyectos se suscriben a un modelo de planificación que incluye la actualización periódica de los planes de implementación. En los proyectos de desarrollo, estos planes periódicos generalmente se realizan sobre una base anual y reciben el nombre de Planes Operativos Anuales (POA). En un proyecto de respuesta a emergencias, este marco de tiempo para la actualización de los planes podría ser significativamente más corto. ECHO, el grupo de Ayuda Humanitaria y Protección Civil de la Comisión Europea, por ejemplo, permite ajustar las propuestas de proyectos una vez cada tres meses, con base a un entendimiento acerca de quién debe autorizar los cambios para cada uno de los niveles del marco lógico.

Mediante la adopción de un enfoque reiterativo en la planificación del proyecto, las organizaciones tienen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios. El equipo del proyecto puede volver a examinar el plan de implementación del proyecto al inicio de cada periodo del mismo para:

1. Confirmar la lógica, riesgos, oportunidades, supuestos y limitaciones.
2. Actualizar y revisar las actividades, cronogramas y recursos del proyecto.
3. Asegurarse que las actividades de intervención del proyecto se concentren en abordar los riesgos y problemas que representan las amenazas más inmediatas para el éxito del proyecto.

2.2.6 FASE 6: TRANSICIÓN AL FINAL DEL PROYECTO

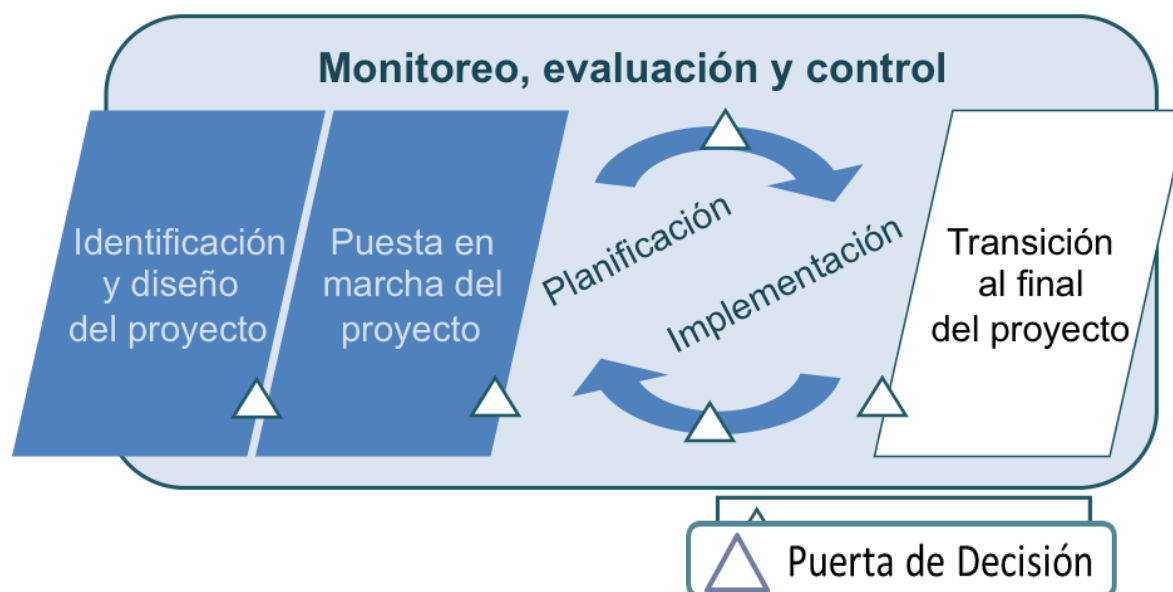


Figura 37: Transición al final del proyecto

Un proyecto, por definición, es un esfuerzo temporal, con un principio y un final definidos (generalmente limitado por la fecha, pero posiblemente por el financiamiento o los Resultados/Productos). La naturaleza temporal de los proyectos los diferencia de las operaciones comerciales normales de una organización (o las "operaciones continuas", que son trabajo funcional repetitivo, permanente o semipermanente que genera Resultados/Productos o servicios). En el campo del desarrollo, sin embargo, con frecuencia se encuentran proyectos que han estado en funcionamiento durante muchos años, donde una fase del proyecto continúa el trabajo de las fases anteriores. Esta observación subraya la realidad de que el final de un proyecto en el sector del desarrollo a menudo se caracteriza de forma más exacta como una fase de transición y no como un cierre del proyecto estrictamente definido. En la práctica, existen cuatro escenarios de transición al final del proyecto para los proyectos de desarrollo. Estos cuatro escenarios se presentan a

Terminación*	Extensión	Expansión	Rediseño
El proyecto se termina oficialmente y todas las actividades de cierre del proyecto se concluyen.	Negociación de tiempo adicional para terminar el proyecto (puede "no" tener costo o ser adicional).	Identificación de elementos para la replicación con una población o área objetivo nuevas.	Continuación a través de una nueva fase con intervenciones o actividades modificadas.

continuación:

*Terminación podría incluir también el "traspaso" o la transferencia de las actividades del proyecto a un socio o contraparte, institución o comunidad local.

Lamentablemente, aunque la transición del proyecto es de gran importancia, a menudo se pasa por alto y/o no tiene recursos suficientes. Con la presión de seguir adelante con nuevos proyectos y reasignar personal a otras actividades, la manera más práctica de asegurar un cierre completo del proyecto es incluirlo en el plan de proyecto.

2.2.6.1 Gestionar la estrategia de transición del proyecto

Como se mencionó en la discusión de la fase de Planificación del proyecto, los planes del proyecto deben incluir un plan de transición del proyecto que describa la forma en que un proyecto pretende evolucionar al finalizar el calendario del mismo y garantizar al mismo tiempo la continuación del progreso hacia los impactos. Un plan de transición puede incluir muchas situaciones o contingencias y también puede asignar recursos adicionales cuando no es posible salir por completo. El sector del desarrollo considera a la transición especialmente importante debido a su preocupación de que los impactos se mantengan después de la conclusión del proyecto.

Una herramienta utilizada para planificar la sostenibilidad permanente del proyecto es la Matriz de planificación de la transición como se detalla a continuación.

Figura 38: Matriz de planificación de la transición

Componente	Preguntas clave	Principios rectores	Desafíos
1. Planificar la transición desde las primeras fases del proyecto	✓ ¿Qué tipo de transición está prevista? ✓ ¿Cuál es la línea de tiempo y cuáles son los puntos de referencia?	➤ Evaluación y revisión continua del proyecto ➤ Transparencia, especialmente en el financiamiento	❖ Equilibrio de los compromisos en firme con flexibilidad ❖ Permitir tiempo suficiente para desarrollar la capacidad
2. Desarrollar alianzas y vínculos locales	✓ ¿Selección de los socios adecuados? ✓ ¿Cuál es la aportación de los socios? ✓	➤ Diversidad: pueden ser necesarias otras aportaciones al proyecto ➤ Objetivos claros y comunes	❖ Alinear las necesidades y objetivos de las diversas partes interesadas ❖ Apoyar a los socios locales
3. Desarrollar la capacidad local de organización y humana	✓ ¿Qué capacidades son necesarias? ✓ ¿Qué capacidades existen?	➤ Desarrollar las capacidades existentes en la medida de lo posible ➤ Crear entornos para apoyar las capacidades	❖ Diseñar el monitoreo al desarrollo de capacidades ❖ Proporcionar incentivos y retener al personal experimentado
4. Movilizar los recursos locales y externos	✓ ¿Qué insumos se necesitan para mantener los servicios? ✓ ¿Es posible sostener los beneficios sin insumos continuos?	➤ Adquirir recursos a nivel local siempre que sea posible ➤ Poner bajo control local cada vez más recursos externos	❖ Dificultad para encontrar recursos locales adecuados o disponibles ❖ Los otros patrocinadores no "aceptan" los objetivos originales
5. Alternar la eliminación gradual de distintas actividades	✓ ¿Cuáles son los elementos clave del proyecto? ✓ ¿Qué elementos dependen de otros?	➤ Flexibilidad; la secuencia puede cambiar con la implementación	❖ Permitir suficiente tiempo en el ciclo del proyecto para empezar a ver el impacto y el objetivo esperados
6. Permitir la evolución de las funciones y	✓ ¿Qué tipos de apoyo continuo (asesoría,	➤ Evitar el desvío del objetivo esperado	❖ Disponibilidad de financiamiento para el

relaciones después de la transición	 orientación, asistencia técnica, etc.)? ¿De qué forma se financiará el apoyo continuo?	del proyecto mediante su inclusión en la extensión, ampliación o rediseño del proyecto	 apoyo continuo Disponibilidad de personal que pueda concentrar suficiente tiempo y energía en el apoyo continuo
-------------------------------------	---	--	--

2.2.6.2 Verificar el alcance del proyecto y los Resultados/Productos aceptables

A medida que un proyecto entra en la fase de Transición, el gestor del proyecto debe ponerse en contacto con las partes interesadas internas y externas (incluida la Junta de proyecto o el Donante) para comprobar que se haya logrado el alcance del proyecto y que se acepten los Resultados/Productos. A menudo, la comprobación del alcance se mide en cualquier evaluación final que se lleve a cabo para el proyecto. Sin embargo, en situaciones en las que no se lleva a cabo una evaluación final, la verificación de los Resultados/Productos debe llevarse a cabo. Esto normalmente se desarrolla en un proceso de dos pasos.

- El equipo de implementación del proyecto se reúne para cotejar el trabajo completado contra el plan de implementación del proyecto. Puede haber, por ejemplo, actividades que se retrasaron al principio del proyecto y nunca se realizaron más tarde.
- Reunirse con las partes interesadas (donantes, grupos comunitarios) para:
 - ✓ Revisar los logros contra el plan de proyecto y luego obtener su aceptación documentada por algún tipo de reconocimiento o aceptación formal.
 - ✓ Asegurarse de que están satisfechos, no sólo con los aspectos técnicos del proyecto, sino también con el objetivo general (esto a menudo se trata tanto de percepción como de la existencia de los Resultados/Productos).

2.2.6.3 Completar el cierre administrativo, financiero y contractual

Si el proyecto se auditara dos años después del cierre, ¿qué pasaría? ¿Existen sistemas para asegurar que los elementos administrativos, financieros y contractuales del cierre están completos? Estos sistemas son críticos, no sólo porque ayudan a evitar problemas con las auditorías del proyecto, sino porque también reducen el riesgo de que se generen conflictos con los proveedores, empleados y donantes en relación con el estado de las cuentas. Se deben identificar sistemas para cada una de las tres áreas de actividad siguientes:

Cierre contractual

- ¿Están cerrados todos los contratos? ¿Proveedores? ¿Subcontratistas? ¿Donantes? ¿Otros? ¿Organizaciones ejecutoras?
- ¿Ha revisado y aceptado el donante los Resultados/Productos del proyecto?

Cierre financiero

- ¿Se ha recibido todo el financiamiento autorizado por parte del donante?
- ¿Se han liquidado o transferido todas las deudas (anticipos del proyecto, anticipos de viajes y anticipos a proveedores) a otro número de proyecto o código contable?
- ¿Se han pagado todas las cuentas por pagar?

Cierre administrativo

- ¿Se ha liberado o reasignado al personal del proyecto?
- ¿Se ha reasignado el equipo, los vehículos y las oficinas del proyecto? ¿Vendido? ¿Transferido?

- ¿Están completos los informes del proyecto y los documentos de cierre?
- ¿Están actualizados los archivos y/o expedientes del proyecto?

2.2.6.4 Completar el aprendizaje al final del proyecto

Las lecciones aprendidas son el banco de memoria de la organización. Lo ideal sería que el equipo del proyecto desarrollara un registro de las lecciones aprendidas como parte de la fase de Puesta en marcha del proyecto que dé seguimiento a las lecciones aprendidas a medida que ocurren, o al menos en los puntos o hitos de evaluación principales de todo el proyecto. A medida que el proyecto entra en la fase de Transición, es importante asegurar que las lecciones aprendidas relacionadas con el proyecto estén lo suficientemente detalladas, archivadas y se puedan acceder fácilmente.

Además, es importante que el gestor del proyecto distribuya las lecciones aprendidas a las personas que pueden beneficiarse de ellas. Sin un sistema que capture el aprendizaje al final del proyecto, la organización reinventará la rueda cada vez que se tome la decisión de llevar adelante un proyecto similar. Los donantes a menudo están interesados en asegurar que el aprendizaje se difunda en todo el sector para garantizar que los proyectos nuevos se beneficien del aprendizaje generado por otros proyectos que ellos han financiado. Hoy en día, las ONG suelen publicar informes de evaluación..

Una revisión de aprendizaje, también denominada "Revisión después de la acción", es una actividad de aprendizaje simple, rápido y versátil que se puede utilizar para identificar y registrar las lecciones y los conocimientos derivados de un proyecto. Las revisiones de aprendizaje son relativamente fáciles de organizar e implementar. Durante la revisión, se hacen preguntas que ayudan a los participantes a entender lo que estaba planificado frente a lo que realmente sucedió:

- ¿Qué es lo que nos propusimos hacer?
- ¿Qué es lo que logramos? Centrarse más en los hechos que en las opiniones.
- ¿Qué salió muy bien? De nuevo, examinar los hechos. ¿Por qué salió bien? Comparar el plan con la realidad.
- ¿Qué podría haber salido mejor? Comparar el plan con la realidad. ¿Qué nos impidió hacer más?
- ¿Qué podemos aprender de esto?

La ventaja de una revisión del aprendizaje es que se puede obtener información útil relativamente rápido y sin gastar muchos recursos. La facilitación de la revisión tiene por objeto ser rápida, abierta y no centrarse en el pensamiento profundo y la discusión. El propósito principal es informar las decisiones en las operaciones, la política o estrategia relacionadas con las intervenciones en curso o futuras del programa.

2.2.6.5 Celebrar los logros

Así como es importante reconocer el inicio de un proyecto mediante las actividades de lanzamiento, un gestor del proyecto debe celebrar adecuadamente y reconocer formalmente la Transición del proyecto mediante:

- el reconocimiento de los esfuerzos de los miembros del equipo,
- el reconocimiento de las contribuciones de las principales partes interesadas en el proyecto, y
- la expresión de agradecimiento a las personas y grupos que fueron fundamentales para el éxito del proyecto.

El reconocimiento de los logros del proyecto dentro de la organización y en el mundo exterior también puede ayudar a facilitar relaciones públicas positivas y preparar el terreno para las futuras oportunidades de nuevos proyectos.

SECCIÓN 3: DISCIPLINAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

No existe un plan de trabajo único para la gestión de proyectos. Cada proyecto es único y tiene sus propios objetivos, contexto, recursos, relaciones y retos.

Sin embargo, aunque no existen dos proyectos iguales, para que la gestión de proyectos sea exitosa, se requiere que todos los equipos de proyecto apliquen de forma completa y activa un conjunto de disciplinas para la gestión durante toda la vida del proyecto. El PMD Pro identifica seis disciplinas que son especialmente importantes en la gestión de proyectos en el sector del desarrollo. Estas incluyen:

- Gestión del alcance
- Gestión del tiempo
- Gestión de los recursos del proyecto
- Gestión de riesgos
- Gestión de la justificación del proyecto
- Gestión de las partes interesadas

La Sección tres de la Guía explora cada una de estas disciplinas para la gestión de proyectos con todos los detalles sobre las herramientas y mecanismos que son especialmente útiles en la gestión. Además, reconociendo que cada disciplina interactúa con las demás, la Guía también explora los enfoques de la gestión de las disciplinas de una forma integrada, con cada disciplina apropiadamente alineada y conectada con las demás.

3.1 DISCIPLINA 1: GESTIÓN DEL ALCANCE

Yogi Berra, leyenda del béisbol estadounidense, dijo la famosa frase: "Si no sabemos hacia dónde vamos, terminaremos en cualquier otro lugar". Es por ello que la gestión del alcance es tan importante para el éxito de los proyectos. Un alcance de proyecto bien definido no solamente le dirá al equipo del proyecto hacia dónde se dirige, sino que también le explicará cómo se pretende que el proyecto llegue hasta allí.

En esencia, la gestión del alcance tiene dos componentes:

Alcance de los Resultados/Productos - Incluye todos los Resultados/Productos requeridos del proyecto, cumpliendo las especificaciones acordadas. (¿Qué se va a entregar?)

Alcance del proyecto - Incluye todo el trabajo necesario para lograr el alcance de los Resultados/Productos. (¿De qué manera los Resultados/Productos serán creados y entregados?)

Estos dos componentes son fundamentales para el éxito del proyecto y es necesario gestionarlos diligentemente. En ausencia de una definición clara del alcance, pueden surgir los siguientes problemas:

- **Expectativas poco claras** - La ambigüedad en el alcance lleva a la confusión entre las partes interesadas del proyecto con respecto a lo que se puede esperar (y no esperar) del proyecto. Un alcance claramente identificado ayuda a las partes interesadas a compartir una visión común de los beneficios del proyecto y el trabajo necesario para entregar con éxito el objetivo y los Resultados/Productos del proyecto. Las partes interesadas deben ser 100% claras en cuanto al alcance a fin de asegurarse de que no tengan expectativas incorrectas o poco realistas acerca de qué Resultados/Productos/servicios serán entregados.

Una nota de advertencia acerca de la definición del alcance

¡La gestión de proyectos es completa (y detallada)!

Mientras que el gestor del proyecto puede tener la tentación de pensar que los documentos elaborados durante la fase de Identificación y diseño (marco lógico, propuesta de proyecto, etc.) son suficientes para definir el alcance del proyecto, ¡esto raramente es así!

Recuerde que el marco lógico y la propuesta de proyecto fueron redactados para fines muy distintos. Mientras que son especialmente fuertes en esbozar 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 iniciar el trabajo real del proyecto, el gestor de proyecto debe confirmar que el alcance del proyecto es amplio y detallado. Se debe prestar cuidado especial en asegurarse que la información sobre el trabajo indirecto del proyecto se incluya en el alcance; por ejemplo, los detalles relacionados con adquisiciones, coordinación, comunicación, recursos humanos y gestión de riesgos.

- **Estimaciones imprecisas** - Los errores en la definición del alcance suelen dar lugar a proyectos que no han identificado todas las tareas necesarias para completar el proyecto (por otra parte, un alcance mal desarrollado puede dar lugar a la inclusión de trabajo innecesario en el proyecto). Estos errores de alcance pueden desencadenar errores de presupuesto y de estimaciones de tiempo. Estas deficiencias en las estimaciones pueden dar lugar a la ampliación de los plazos y, por último, costos excesivos.
- **Alteración del alcance**- El objeto de definir el alcance es describir claramente y obtener un acuerdo sobre los límites de los Resultados/Productos del proyecto y el trabajo del proyecto. No controlar estos límites conduce a la alteración del alcance, una de las principales causas de retrasos en los proyectos y de proyectos potencialmente "interminables". Para evitar la alteración, se debe documentar y gestionar el alcance durante todo el proyecto mediante un procedimiento de cambio formal.

3.1.1 DEFINIR EL ALCANCE DE LOS RESULTADOS/PRODUCTOS Y DEL PROYECTO

Reconociendo la sutil pero importante diferencia entre dos elementos del alcance del proyecto, examinemos las dos definiciones más de cerca:

- **EL ALCANCE DE LOS RESULTADOS/PRODUCTOS describe los Resultados/Productos del proyecto.** Una definición completa del *alcance de los Resultados/Productos* será una descripción y especificación inequívocas y completas de los Resultados/Productos o servicios que se van a entregar. El nivel de detalle proporcionado en el alcance de los Resultados/Productos debe ser suficiente para contrarrestar cualquier posible desacuerdo futuro en relación con lo que estaba previsto. El alcance de los Resultados/Productos se orienta hacia el cliente, por lo que su definición debe aceptarse por el cliente (patrocinadores y usuarios) de los Resultados/Productos del proyecto.
- **EL ALCANCE DEL PROYECTO describe el trabajo del proyecto.** Una definición completa del *alcance del proyecto* proporciona una descripción completa y detallada del trabajo que se debe completar para proporcionar los Resultados/Productos del proyecto. El alcance del proyecto se orienta hacia los proveedores, lo que significa que su definición depende de la decisión del equipo del proyecto en relación sobre cuál es la forma más apropiada para entregar el alcance del producto.

Una vez que el equipo del proyecto ha definido el alcance del producto y del proyecto, el gestor del proyecto debe revisar la definición del alcance en cuanto a:

- Integridad - ¿Sabe el equipo exactamente qué se le está pidiendo entregar?
- Ambigüedad - ¿Tendrán las diferentes partes interesadas la misma interpretación de lo que se está pidiendo?
- Recursos - ¿Se entienden y están definidas las necesidades de recursos?
- Acuerdo - ¿Está el equipo de acuerdo con los Resultados/Productos?
- Viabilidad - ¿Es el equipo capaz de producir los Resultados/Productos acordados?
- Aceptación - ¿Están todos (equipo y partes interesadas) de acuerdo con qué constituye un Resultado/producto aceptable?

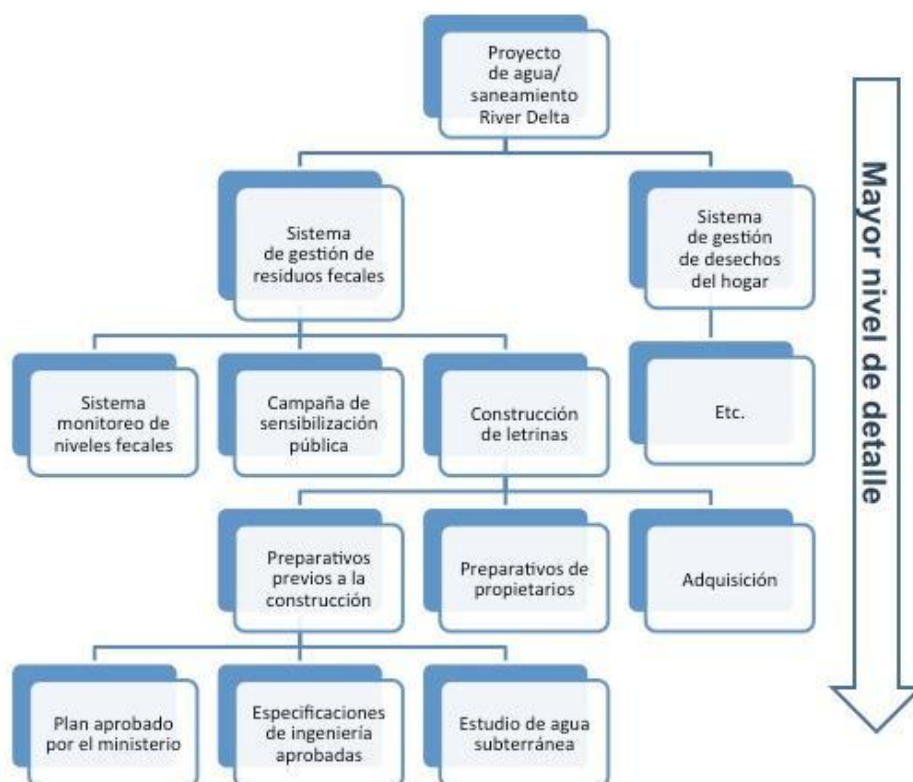
3.1.2 HERRAMIENTAS PARA DEFINIR EL ALCANCE DEL PROYECTO

La Estructura de Desglose del Trabajo es la herramienta principal que los gestores de proyectos utilizan para definir el alcance del proyecto. La EDT es un desglose jerárquico del trabajo de un proyecto. En pocas palabras, la EDT organiza el alcance del proyecto en un esquema o jerarquía de "paquetes de trabajo".

El formato que la EDT normalmente toma uno de dos formatos:

El formato gráfico proporciona un diseño visual fácil de leer de los niveles relativos del trabajo de un proyecto. Esta imagen permite a los socios y al personal ver las relaciones entre los elementos de la EDT y la forma en que los componentes más pequeños del proyecto se combinan dentro de los más grandes. Además, el formato gráfico se puede desarrollar fácilmente en un entorno de grupo mediante notas adhesivas que son fáciles de mover de un lugar a otro. Para fines de presentación, este formato también facilita la profundidad de detalle que es idóneo para diferentes públicos.

Figura 39: EDT del Proyecto Delta (elaboración parcial en formato gráfico)



El formato sangrado, tiene la ventaja de ser más fácil de crear y editar en una computadora. También es un formato más fácil de cargar en software para gestión de proyectos como Microsoft Project, así como para imprimir informes y el monitoreo computarizado.

Partiendo del formato gráfico en la Figura 39, la EDT en la Figura 40 proporciona un ejemplo de cómo se vería la elaboración parcial de la EDT para el proyecto del Río Delta en un formato de EDT sangrado.

Figura 40: EDT del Proyecto Delta (elaboración parcial en formato con sangría)

1. Sistema de gestión de residuos fecales
 - 1.1. Sistema de monitoreo de niveles fecales
 - 1.2. Campañas de sensibilización pública
 - 1.3. Construcción de letrinas
 - 1.3.1.Preparativos previos a la construcción
 - 1.3.1.1. Plan aprobado por el ministerio
 - 1.3.1.2. Especificación de ingeniería aprobada
 - 1.3.1.3. Estudio de agua subterránea
 - 1.3.2.Preparativos de propietarios
 - 1.3.3.Adquisición
2. Sistema de gestión de desechos del hogar
 - 2.1. etc.

Aunque la EDT es una herramienta central para los gestores de proyectos en la mayoría de los sectores, es relativamente desconocida en el sector del desarrollo. A medida que los gestores de proyectos comienzan a adoptar la EDT como una herramienta para identificar los Resultados/Productos/servicios y el trabajo del proyecto, inevitablemente surgirá una serie de preguntas.

¿Qué formato? Al final, las preferencias del equipo del proyecto y de las partes interesadas para interpretar la información son las que van a influir en el formato de la EDT. Algunas personas

pueden procesar los datos con mayor facilidad cuando los ven gráficamente, mientras que otras prefieren las listas. A veces es una buena idea crear los dos. A menudo, el formato gráfico se desarrolla primero como un ejercicio facilitado en grupo. A continuación se desarrolla un formato con sangría para gestionar la implementación del plan de proyecto.

¿Quién debe participar? Durante el proceso de la EDT es importante la participación de todo el equipo del proyecto y de las principales partes interesadas. Ninguna persona o grupo reducido de personas puede saber lo suficiente para proporcionar el nivel de profundidad y detalle requerido en la EDT. Por ejemplo, es recomendable que los miembros del equipo responsables de la gestión financiera y las actividades de adquisición del proyecto, participen no sólo para aportar a la calidad de la EDT, sino también para ayudar a asegurar que comprenden las actividades de las que son responsables.

¿Cuántos niveles? Las EDT también pueden diferir significativamente en el número de niveles que tienen. Si bien no hay reglas que estipulen un número exacto de niveles, la EDT debe ser lo suficientemente detallada para poder controlar y monitorear con éxito los sub-Resultados/Productos.

¿Qué debe incluirse en la EDT? Es muy importante que la EDT sea completa, que comprenda todas las actividades necesarias para el éxito del proyecto. Esto incluye las actividades de gestión que con frecuencia se omiten en las propuestas de proyectos y marcos lógicos (planificación y control de proyectos, capacitación de las partes interesadas, comunicaciones, información, adquisiciones y las actividades de transición del proyecto).

¿Verbos o sustantivos? Por lo general, la EDT se define como un esquema orientado al producto, lo que significa que las afirmaciones en la EDT se escriben en la forma de sustantivos. Sin embargo, algunas definiciones de la EDT permiten que sus afirmaciones se orienten hacia el proceso o se expresen en forma de verbos. Desde la perspectiva del PMD Pro, las afirmaciones de EDT se pueden escribir en la forma de sustantivos o verbos. Lo que es importante es asegurarse de que el contenido de la EDT sea completo y detallado.

Una EDT bien construida se puede utilizar para:

- Dirigir el proceso de identificación y secuencia de actividades,

Conectar el marco lógico a la EDT

La gestión de proyectos es integrada

Observe que las principales categorías de trabajo en la EDT son consistentes con el contenido del marco lógico del proyecto.

Sin embargo, la EDT incluirá un nivel de profundidad y detalle que a menudo se encuentra ausente en el marco lógico. Puede haber categorías de trabajo adicionales incluidas en la EDT que no se incluyeron en el marco lógico. La EDT tiene por objeto proporcionar el nivel de detalle específico que a menudo falta en el marco lógico.

- Proporcionar una base para:
 - estimaciones precisas de la duración del proyecto,
 - estimaciones precisas del costo del proyecto,
 - estimaciones precisas de los recursos (vehículos, personas, suministros, materiales de construcción),
- Identificar los servicios requeridos, de subcontratación y de proveedores,
- Comunicar y acordar el alcance del producto y del proyecto con las partes interesadas,
- Mostrar la jerarquía de tareas necesarias para completar un proyecto e indicar las interfaces entre ellas;
- Delegar los paquetes de trabajo a los miembros del equipo del proyecto, socios ejecutores o proveedores.

3.2 DISCIPLINA 2: GESTIÓN DEL TIEMPO

Imagine un proyecto con retos de cronograma. ¿Cuál fue el problema? ¿El proyecto asignó tiempo suficiente para completar los Resultados/Productos? ¿Se entregaron tarde las tareas clave del proyecto? ¿El cronograma del proyecto se basó en estimaciones de recursos (mano de obra, maquinaria, otros) que no eran realistas?

La entrega de proyectos a tiempo es uno de los mayores retos que se enfrentan en la gestión de proyectos. Para administrar con éxito el tiempo, los gestores de proyectos requieren tener la capacidad para desarrollar cronogramas precisos y para implementarlos durante la vida del proyecto.

El primer paso en una gestión del tiempo exitosa es la planificación del cronograma. Los pasos en el proceso de planificación del cronograma incluyen:

¡La gestión del tiempo no ocurre en el vacío!

¡La gestión de proyectos es integrada!

¿Recuerda el triángulo de gestión del proyecto? Los lados de ese triángulo están conectados y es imposible gestionar una de las restricciones clave del proyecto (tiempo/calendario, costos/recursos, alcance/calidad) sin tomar las otras en consideración.

Por ejemplo, si su proyecto tiene una restricción de tiempo inflexible para su proyecto, "¡se DEBE hacer en un año!", entonces asegúrese de prever los requisitos del alcance y los recursos (dinero, personas y materiales) para garantizar que el cronograma sea realista.

Por otra parte, si una de las restricciones más importantes del proyecto es fija (¿presupuesto?, ¿alcance?, ¿ambos?), entonces reconozca que es probable que estas restricciones afecten el calendario del proyecto.

Definición de las actividades: identificar completamente las actividades que es necesario realizar para producir los Resultados/Productos del proyecto.

Secuencia de las actividades - Identificar las relaciones que existen entre las diversas actividades del cronograma.

Estimación de los recursos de la actividad - Asignar el tipo y la cantidad de recursos disponibles/necesarios para llevar a cabo cada actividad del cronograma.

Estimación de la duración de la actividad - Estimar el tiempo requerido para completar cada una de las actividades del proyecto.

Desarrollo del cronograma - Crear el cronograma de un proyecto en base a las actividades, secuencias, duraciones, recursos y restricciones del cronograma.

3.2.1 DEFINICIÓN Y SECUENCIAS DE LAS ACTIVIDADES

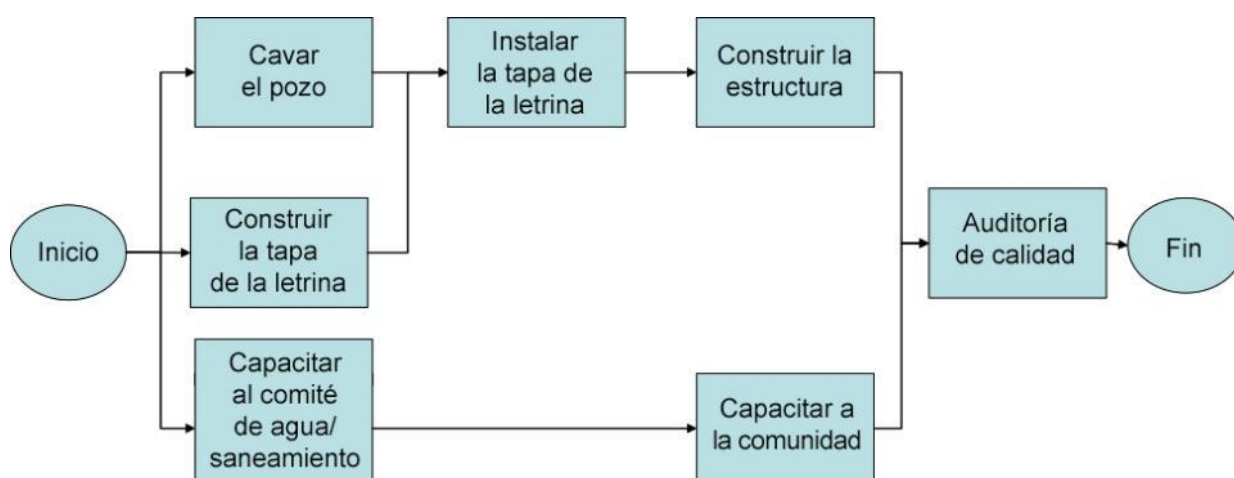
Partiendo de la EDT, el equipo del proyecto desarrolla una lista exhaustiva de actividades que deben registrarse dentro del alcance del proyecto (o dentro del alcance de un paquete de trabajo específico del proyecto). A continuación, el equipo del proyecto desarrolla un diagrama de red que representa gráficamente las secuencias, las relaciones y las dependencias entre las actividades de la EDT.

Volviendo al estudio de caso del Proyecto del Río Delta, la Figura 41 proporciona una elaboración parcial de un diagrama de red para el componente de construcción de letrinas del proyecto. Observe

que el diagrama de la figura 41 está incompleto, debido a que aún falta insertar las unidades de tiempo debajo de cada una de las actividades del proyecto.

Cada uno de los cuadros en el diagrama de red identifica una actividad en el alcance del proyecto. Estos cuadros están conectados por flechas que indican sus dependencias. Estas dependencias identifican la forma en que las actividades del proyecto se relacionan entre sí en el marco del calendario y la secuencia a través de la cual se deben completar. En algunos casos, la secuencia de los cuadros de las actividades es lineal, lo que implica una relación de precedencia que requiere que una actividad se complete antes de que otra pueda comenzar. Otros cuadros siguen trayectorias paralelas y pueden estar secuenciados independientemente uno de otro.

Figura 41: Utilizar un diagrama de red para secuenciar las actividades de construcción de letrinas



Algunos de los mensajes que se pueden interpretar desde el diseño del diagrama de red del proyecto de letrinas incluyen:

- El equipo del proyecto debe esperar a que se construya la tapa de la letrina antes de poder instalarla.
- El equipo del proyecto no necesita esperar a que se complete la tapa de la letrina antes de cavar el pozo de la letrina.
- Las actividades de capacitación se pueden completar de forma independiente a las actividades de construcción de letrinas. NOTA: Si la capacitación fuera necesaria como requisito previo para participar en las actividades de construcción, el CUADRO CAPACITAR A LA COMUNIDAD tendría que colocarse en una ruta diferente a la de donde se encuentra actualmente.

3.2.2 ESTIMACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA ACTIVIDAD

Una vez que se identifica la secuencia de actividades, es tentador pasar directamente a estimar la duración de la actividad. En primer lugar, se debe completar el paso importante de estimar los

recursos. En su esencia, la relación entre la estimación de recursos y las estimaciones de duración es intuitiva. Todo el mundo sabe que una persona tardará más tiempo en cavar un pozo que un equipo de cinco personas. Además, las estimaciones de duración pueden variar considerablemente dependiendo de si el equipo de excavación planea utilizar una sola pala, un martillo neumático o dinamita para hacer el pozo.

En pocas palabras, los recursos son importantes. Son uno de los factores centrales que influyen en las estimaciones de la duración del proyecto. Por lo tanto, es necesario tomar las decisiones en relación con los recursos antes de poder hacer las estimaciones de duración. Las decisiones relativas a la cantidad y calidad de los recursos asignados a una actividad, a su vez, dependen de un número de factores, que incluyen, entre otros, los siguientes:

Tiempo - Si hay un marco de tiempo muy ajustado, el proyecto puede optar por dedicar una mayor cantidad de personal, materiales y bienes de capital para cumplir con las restricciones de tiempo. Por otra parte, si el marco de tiempo es flexible, el proyecto puede optar por asignar menos recursos a una actividad.

Presupuesto - Si el dinero es escaso, el proyecto podría optar por invertir en una combinación de recursos de "bajo costo". Por ejemplo, más trabajadores manuales y menos máquinas son una alternativa de bajo costo preferible. Esta decisión de recursos, sin embargo, extenderá la duración de las actividades de excavación de letrinas.

Reglamentos y políticas organizativas - A menudo los proyectos se ven limitados por las leyes laborales y/o por las políticas organizativas que limitan los horarios de trabajo (horas por día, días de la semana, días festivos por año, políticas de permisos familiares). Estas restricciones influyen en la disponibilidad de recursos y en consecuencia en las estimaciones de duración.

Otros factores que influyen en la disponibilidad de recursos - Muchos otros factores influyen en la disponibilidad de recursos y, por lo tanto, influirán en las estimaciones de duración de las actividades. Algunos ejemplos de estos factores incluyen:

Las restricciones meteorológicas limitan a un proyecto agrícola donde la participación de la comunidad es imposible durante la temporada de cosecha.

Las restricciones materiales impiden un proyecto de vivienda que requiere de materiales de construcción escasos, por lo que es necesario adoptar una estrategia alternativa que requiere más tiempo.

Las restricciones de logística impiden que un proyecto de ayuda en caso de emergencias tenga acceso al transporte, extendiendo el tiempo necesario para llenar los almacenes de alimentos.

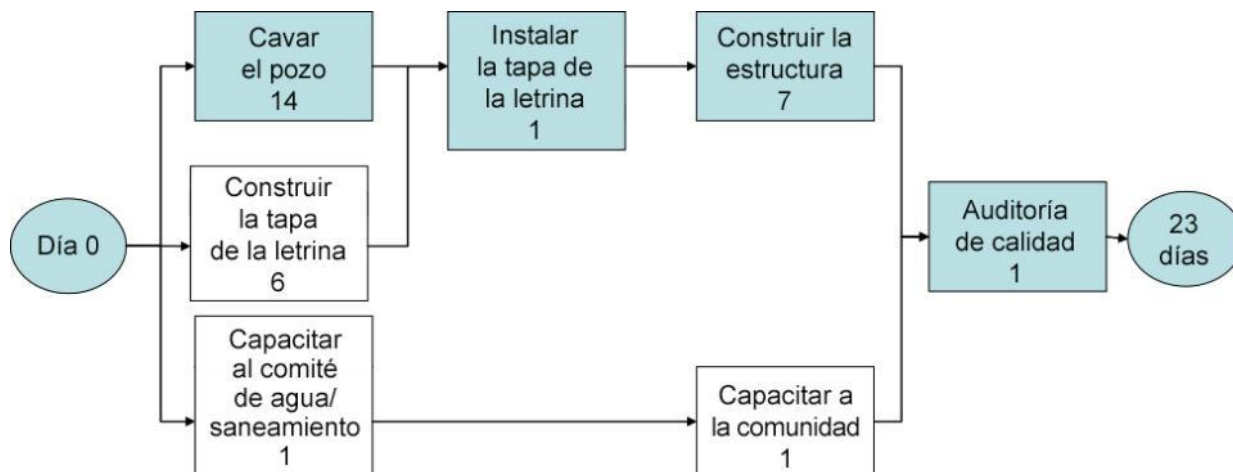
Las restricciones en recursos humanos impiden que un proyecto de salud tenga acceso a mano de obra calificada, extendiendo las estimaciones de duración de las actividades técnicamente complejas.

3.2.3 ESTIMACIÓN DE LA DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Una vez que las estimaciones de recursos están completas, se debe volver a revisar el diagrama de red y agregar las estimaciones de duración a todas las actividades. Volviendo al estudio de caso del

Proyecto del Río Delta, la Figura 42 proporciona el diagrama de red finalizado para el componente de construcción de letrinas de ese proyecto.

Figura 42: Diagrama de red para el componente de letrinas del Proyecto del Río Delta



Ahora el diagrama de red está completo y se puede utilizar 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 necesario para completar las actividades del proyecto. En la Figura 42, la ruta crítica es la serie de tareas sombreadas. ¿Por qué esta secuencia de actividades? Porque esta secuencia de tareas representa la ruta más larga entre el inicio del proyecto y su final, en este caso 23 días. En este ejemplo, la ruta crítica nos está diciendo que no es posible completar el proyecto en menos de 23 días A MENOS que las otras limitaciones en el triángulo de gestión del proyecto cambien (dinero/recursos o alcance/calidad).

La holgura del proyecto - En la gestión de proyectos, la holgura es la cantidad de tiempo que una tarea en un diagrama de red puede demorarse sin demorar la fecha de finalización del proyecto. En el ejemplo de las letrinas, hay una holgura de cero en la ruta crítica. Sin embargo, la actividad "Construir la tapa de la letrina" podría retrasarse hasta ocho días sin afectar el cronograma del proyecto. Del mismo modo, las actividades de capacitación podrían retrasarse hasta 20 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 podría significar que la ruta crítica determinada en el plan de proyecto ya no es la ruta crítica.

3.2.4 DESARROLLO DEL CRONOGRAMA

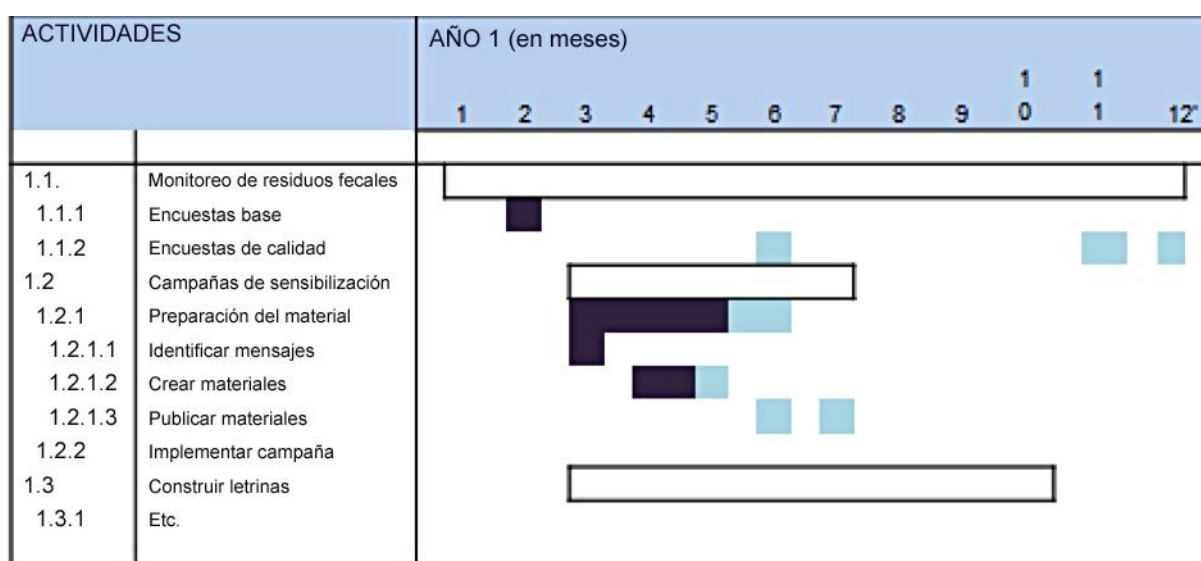
En base a las estimaciones generadas en los pasos anteriores, el equipo del proyecto ahora puede desarrollar un cronograma del proyecto. En el sector del desarrollo, la herramienta preferida para el desarrollo del cronograma del proyecto es el diagrama de Gantt. La planificación e implementación de los proyectos se facilitan si se les considera como pequeños elementos manejables donde las dependencias están visualmente ilustradas, los procesos paralelos son evidentes y el cronograma general se representa gráficamente. Un diagrama de Gantt utiliza barras para representar gráficamente el cronograma de las actividades del proyecto, incluyendo su fecha de inicio, fecha de finalización y sus duraciones esperadas.

La complejidad y exhaustividad de la gráfica de Gantt pueden variar. En su esencia, el diagrama de Gantt tiene la ventaja de ser relativamente fácil de preparar, leer y utilizar. Sin embargo, es importante reconocer que las tareas de un proyecto pueden ser bastante complejas y pueden existir muchas dependencias entre ellas.

Una manera de mantener la simplicidad en el diagrama de Gantt, incluso cuando las tareas y las dependencias son complejas, implica combinar las actividades más amplias y más completas de un proyecto en un diagrama resumido de Gantt, con una explicación más elaborada de los detalles en un cronograma detallado.

El diagrama resumido de Gantt no sólo difiere de un diagrama detallado de Gantt en relación con el nivel de detalle, sino también en cuanto a su finalidad. El diagrama resumido de Gantt es especialmente útil al discutir el avance del proyecto a alto nivel con las partes interesadas (miembros de la junta de proyecto, principales partes interesadas, donantes, etc.). Por otra parte, la finalidad del diagrama detallado de Gantt, se centra menos en la comunicación de alto nivel y más en la planificación operativa, implementación y monitoreo de actividades. En este caso, se enfocará en el equipo del proyecto, los socios ejecutores y los proveedores responsables de completar los paquetes de trabajo y las tareas del proyecto.

Figura 43: Diagrama de Gantt para el proyecto de letrinas (construcción parcial)



En este ejemplo, los paquetes de trabajo, tareas y sub-tareas se encuentran en el eje **y**, y la línea de tiempo se encuentra en el eje **x**. Las barras muestran cuándo debe comenzar una tarea y cuándo se va a terminar. Las barras con contorno proporcionan el cronograma resumido de implementación para el paquete de trabajo. Las barras más oscuras muestran las tareas que han sido completadas. Las barras de color claro muestran el trabajo que falta por completar. Observe que este diagrama de Gantt está diseñado para ser actualizado y proporciona al equipo del proyecto una herramienta no sólo para indicar qué actividades están previstas para qué meses, sino también una herramienta visual para rastrear qué actividades del proyecto se han completado y cuáles no.

En el diagrama de Gantt para el proyecto de letrinas la tabla se elaboró con un programa informático. Si bien este es un caso frecuente en proyectos de desarrollo, también se podrían utilizar otras herramientas. Por ejemplo, los diagramas de Gantt a menudo se dibujan a mano, ya sea en papel o

en pizarras blancas que se conservan en la oficina del proyecto. Otra opción para el desarrollo y gestión de los diagramas de Gantt es emplear programas de software de gestión de proyectos como Microsoft Project o cualquier otro entre las docenas de programas disponibles en el mercado.

Hay muchos factores que se deben tomar en consideración al momento de decidir qué herramienta utilizar para desarrollar el diagrama de Gantt. Algunos de estos criterios incluyen:

- Acceso a software informático,
- Habilidades en el manejo de software,
- El valor y la complejidad del proyecto,
- Usos que se le darán,
- Fortaleza/flexibilidad para gestionar los cambios del proyecto y actualizar los planes del proyecto.

A menudo, los criterios primordiales que las organizaciones de desarrollo consideran al tomar decisiones son los puntos primero y segundo de la lista anterior. La realidad es que los equipos de proyecto en el sector del desarrollo tienden a carecer de acceso al software de gestión de proyectos o las habilidades para utilizar estos programas de software. Por esta razón, los equipos de proyecto tienden a gestionar sus proyectos a mano o mediante programas de procesamiento de texto y hojas de cálculo.

Esta decisión es razonable; sin embargo, es importante reconocer que a medida que aumenta el nivel de complejidad y riesgo de los proyectos, los programas de software comerciales para la gestión de proyectos incluyen características avanzadas que son especialmente útiles. Por ejemplo, los diagramas de Gantt hechos en los programas de software para gestión de proyectos incluyen características que permiten a los equipos de proyecto:

- **Identificar los vínculos entre las dependencias del proyecto** - Identificar automáticamente las tareas que deben completarse antes de poder iniciar otras. Además de identificar cuándo los cambios en la finalización de una tarea darán lugar a demoras en el inicio de otras actividades.
- **Dar seguimiento a las actividades a lo largo de la ruta crítica** - Marcar automáticamente las demoras en las actividades a lo largo de la ruta crítica, que amenazan con demorar la línea de tiempo general del cronograma del proyecto.
- **Vincular el diagrama de Gantt del proyecto a otro documento crítico de gestión de proyectos** - Identificar automáticamente cuándo los cambios en el diagrama de Gantt del proyecto requieren que se realicen cambios integrados a los documentos de otros proyectos, como el Presupuesto del proyecto y la Estructura de Desglose de Trabajo del proyecto.

3.2.5 GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Los gestores de proyectos deben monitorear regularmente sus cronogramas para asegurarse de que el calendario del proyecto siga en marcha. Si el cronograma del proyecto comienza a variar, el equipo del proyecto tendrá un número de opciones a través de las cuales puede volver a encaminar el proyecto. Por ejemplo, puede demorar los plazos o puede reducir el alcance del proyecto.

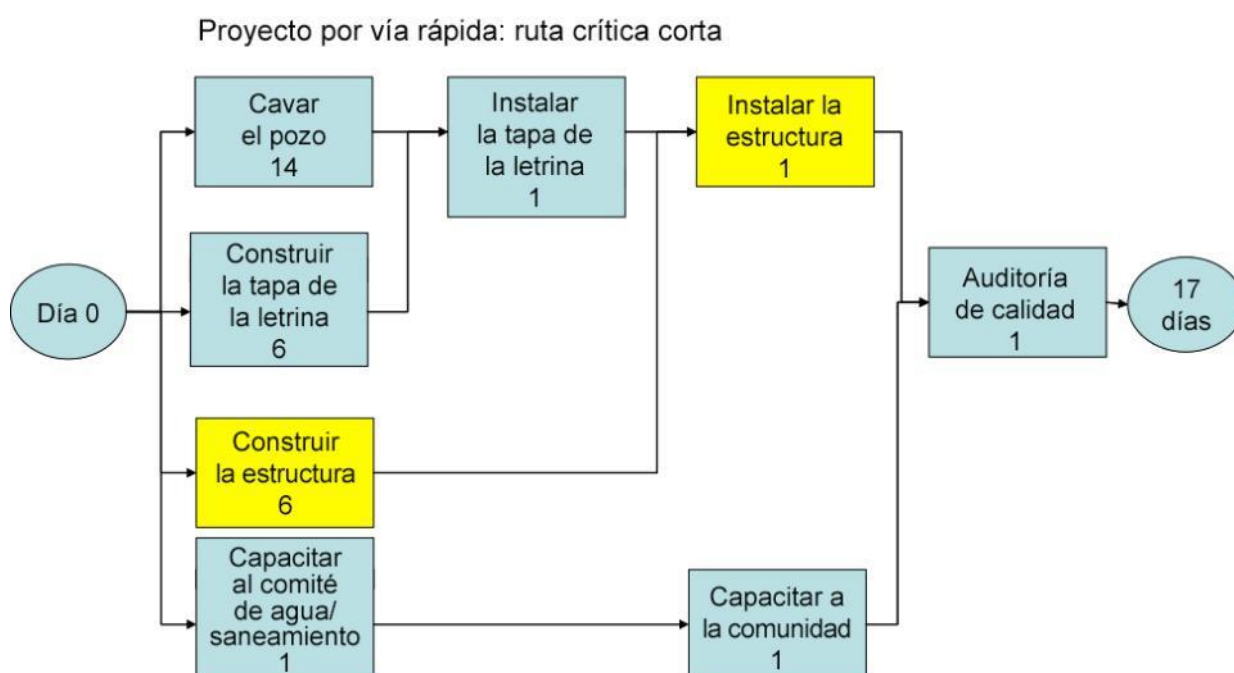
Sin embargo, si los plazos del proyecto son fijos y no se puede cambiar el alcance del proyecto, tal vez no sea posible volver a encaminar el proyecto mediante las técnicas habituales de gestión del

cronograma. Como alternativa, en las situaciones donde el alcance y el calendario son inflexibles, dos técnicas alternativas a considerar son la ejecución rápida y la compresión.

La **"ejecución rápida"** del cronograma de un proyecto implica tomar las actividades que normalmente se completarían en secuencia, y en su lugar, completarlas en paralelo. Para aprovechar al máximo la ejecución rápida los equipos del proyecto deben centrarse en las tareas de la ruta crítica primero, puesto que las actividades de la ruta crítica proporcionan el mayor potencial para acelerar el cronograma general del proyecto.

Por ejemplo, en el diagrama de red para el proyecto de construcción de letrinas, el plan original era construir la estructura de las letrinas DESPUÉS de cavar del pozo de las letrinas. En el escenario de ejecución rápida (Figura 44), el diagrama de red (y por lo tanto, el diagrama de Gantt) ha cambiado, de tal forma que la estructura de las letrinas ahora se construye al mismo tiempo que se lleva a cabo la excavación del pozo. Al completar las actividades en paralelo, la ruta crítica del proyecto se reduce de los 23 días originales a 17 días, permitiendo así que el proyecto recupere el tiempo perdido.

Figura 44: Ejecución rápida del cronograma del proyecto de letrinas

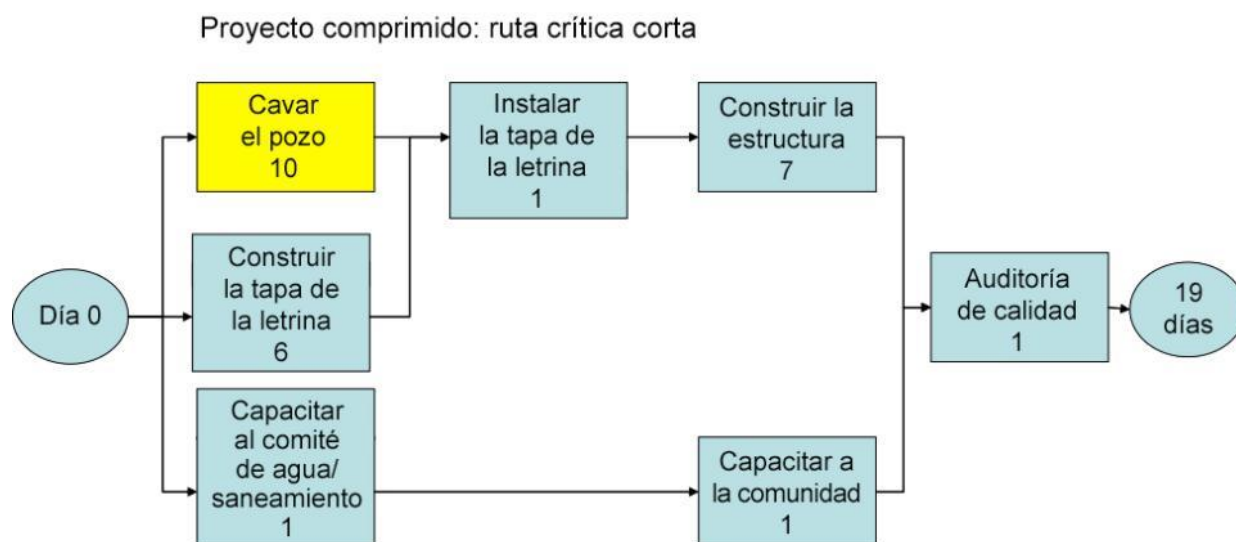


La **"compresión"** del cronograma significa añadir recursos adicionales a la ruta crítica para acelerar el avance, sin embargo, sin obtener necesariamente el máximo nivel de eficiencia. Por ejemplo, digamos que el plan original del proyecto de letrinas contemplaba tener una persona trabajando 14 días para cavar un pozo. Para comprimir este marco de tiempo, una opción sería añadir una segunda persona a la actividad CAVAR EL POZO. Es muy probable que esto aumente la velocidad a la que se completa la actividad CAVAR EL POZO. Sin embargo, no asuma que duplicar los recursos duplicará la productividad. A menudo, la productividad adicional del segundo recurso es menor. La menor productividad de los recursos marginales puede resultar de una variedad de razones. Por ejemplo, puede que no haya suficiente espacio para que dos personas trabajen en el pozo de

manera eficiente o que el proyecto no tenga los materiales de excavación (palas, cubetas, picos, cuerdas, etc.) para apoyar el trabajo de dos cavadores.

En el caso del proyecto de letrinas agregar un segundo cavador al equipo de excavación reduce el tiempo dedicado a la actividad CAVAR EL POZO de 14 días a 10 días. Por lo tanto, como resultado de comprimir el proyecto, la ruta crítica se reduce de 23 días a 19 días.

Figura 45: Comprimir el cronograma del proyecto de letrinas



3.3 DISCIPLINA 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

Como su nombre lo sugiere, la gestión de los recursos del proyecto es la disposición y despliegue de los recursos disponibles para un proyecto. Los recursos del proyecto normalmente incluyen finanzas, suministros e inventarios, tiempo humano, habilidades e insumos, equipo y tecnología de la información.

3.3.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA GESTIÓN EFICAZ DE LOS RECURSOS?

Una de las tareas más importantes y más desafiantes de un Gestor de proyectos es organizar eficaz y eficientemente todos los recursos involucrados en un proyecto. No hace falta decir que la complejidad de esta tarea dependerá en gran medida del alcance y la naturaleza del proyecto en mano. Pero en todos los casos, este es UN FACTOR CRÍTICO DETRÁS DEL ÉXITO O EL FRACASO.

En cualquier momento, el gestor del proyecto debe saber cómo conciliar con eficacia los numerosos recursos del proyecto. El gestor debe saber cómo crear y apegarse a un presupuesto para asignar los fondos donde más se necesitan y organizar de forma efectiva al personal del proyecto para asignar a las personas adecuadas las tareas apropiadas. Además, es necesario tener un despliegue y flujo eficaz de los servicios, suministros e inventario de modo que el proyecto tenga acceso a lo que necesite, cuando y donde lo necesite y al precio más adecuado.

La comunicación efectiva y fluida con los servicios de apoyo es vital para el éxito del proyecto. A menudo se afirma que "la gestión de proyectos es demasiado importante para dejársela solamente al personal del proyecto". Los miembros del personal de apoyo tienen habilidades y experiencia críticas. Deben participar en el proyecto desde el inicio si es posible. No involucrarlos generalmente resultará en una planificación inexacta y/o incompleta, y, como resultado, una mala implementación y deficiente entrega.

Colaborar con el personal de apoyo

Uno de los retos más importantes en la gestión de los recursos del proyecto es garantizar que el gestor del proyecto junto con el personal de apoyo del proyecto (por ejemplo, finanzas, RR.HH., TI y cadena de suministro) y sus gerentes estén estrechamente alineados e integrados. Este desarrollo de relaciones debe comenzar durante la fase de identificación y diseño. A medida que se formula el diseño inicial del proyecto, se debe involucrar al personal de apoyo adecuado en el establecimiento de los parámetros de alto nivel del presupuesto, la identificación de las habilidades y la especificación de las necesidades de suministro.

A medida que un proyecto entra en la fase de Planificación, el personal de apoyo puede ser especialmente útil para asegurar que los formatos presupuestarios sean correctos, que los cálculos sean exactos, que la lista de elementos del presupuesto sea completa y que el presupuesto sea detallado. Se asegurarán de que los planes de la cadena de suministro sean exactos y de que se incorpore la planificación de reclutamiento y desarrollo de habilidades en los planes del proyecto.

Posteriormente, cuando un proyecto entra en la fase de Monitoreo, evaluación y control del proyecto, el personal de apoyo será fundamental para garantizar que los informes financieros sean precisos, oportunos y útiles. Sólo con esta información, el equipo del proyecto podrá obtener una comprensión completa de dónde se encuentra el proyecto con respecto al avance esperado.

¡La gestión de proyectos es integrada!

El PMD Pro se centra en tres áreas de la Gestión de los recursos del proyecto: gestión de las finanzas, gestión de la cadena de suministro y gestión de los recursos humanos. Estos tres forman el núcleo de los servicios de apoyo del proyecto.

Es importante tener claro que la responsabilidad final de la gestión de los recursos financieros, de la cadena de suministro y de los recursos humanos del proyecto recae en el Gestor de proyectos. Esto es cierto aun cuando el Gestor de proyectos puede no tener responsabilidad directa en la gestión de las finanzas, de la cadena de suministro y del personal. Es el trabajo del Gestor de proyectos asegurarse de que las finanzas del proyecto estén bien gestionadas, que los bienes, servicios y materiales se gestionen con eficacia y eficiencia y que el personal del proyecto tenga todas las habilidades necesarias para alcanzar el éxito.

3.3.2 GESTIÓN DE LAS FINANZAS DEL PROYECTO

Las organizaciones del sector del desarrollo suelen depender de los individuos u organizaciones donantes para financiar los programas, y ellos a su vez esperan que las donaciones estén bien administradas. Las organizaciones de desarrollo tienen también una obligación con las comunidades y socios locales a los que sirven, por lo que son responsables de asegurar que los recursos obtenidos en su nombre se utilicen de forma óptima con el fin de maximizar el impacto.

Para ejercer la gestión financiera eficiente del proyecto, el Gestor de proyectos necesita desarrollar habilidades en estas tres áreas:

- Desarrollo de presupuestos
- Identificación de las estimaciones de costos
- Monitoreo de presupuestos y gastos

La realidad práctica de la mayoría de los proyectos es que un gestor no obtendrá el control total sobre todos los procesos financieros. Para tener éxito, un Gestor de proyectos tendrá que colaborar y coordinarse estrechamente con un Gestor de finanzas además de una amplia gama de personas en todas las etapas del proceso de gestión de las finanzas. Sin embargo, a pesar de que habrá elementos de la gestión financiera donde el gestor del proyecto carezca de plena autoridad y control sobre los procesos, sigue siendo responsable de la rendición de cuentas. Estas seis áreas de coordinación y colaboración en las finanzas son especialmente importantes:

- Acceso a datos históricos para los informes financieros
- Explicación de las variaciones en el presupuesto
- Generación de cheques
- Autorización de gastos
- Gestión de los saldos de caja
- Implementación de políticas de compra

Como se discutió anteriormente, el mandato del Gestor de proyectos es asumir la responsabilidad de garantizar el éxito global del proyecto. En el caso de los elementos financieros, un Gestor de proyectos debe asegurarse de que las funciones y responsabilidades de todas las personas involucradas en los procesos financieros sean claras Y que las personas estén cumpliendo con sus compromisos.

3.3.3 DESARROLLO DE PRESUPUESTOS

Un presupuesto es una descripción del plan financiero del proyecto que incluye una lista de las estimaciones de costos del proyecto. Como es el caso para todos los componentes del plan de proyecto, la clave para tener presupuestos precisos es asegurar que sean completos y detallados.

Presupuestos completos - Deben incluir todas las partidas presupuestarias necesarias para ofrecer los Resultados/Productos y servicios. Como primer paso, el equipo del proyecto debe identificar los gastos necesarios para entregar los Resultados/Productos y servicios del proyecto. Hay gastos relacionados con el trabajo directo del proyecto, incluidos los sueldos, vehículos, materiales, suministros, equipos, etc. Sin embargo, es importante no detenerse allí, sino recordar que un presupuesto completo debe prever los gastos relacionados con el trabajo indirecto del proyecto. Un Gestor de proyectos se debe hacer una pregunta importante: "¿Qué recursos serán necesarios para los procesos de apoyo que son vitales para el éxito del proyecto?" Estos incluyen los recursos necesarios para las comunicaciones, la gestión de riesgos, el monitoreo, la evaluación, servicios de gestión de proyectos, servicios de gestión de recursos humanos, los procesos de adquisición, la integración del proyecto y los gastos generales del proyecto.

Presupuestos detallados - Al igual que en el alcance del proyecto se debe profundizar para identificar las actividades específicas requeridas para la implementación exitosa de un proyecto, también debe hacerse en cuanto al presupuesto del proyecto. Mientras que los presupuestos de alto nivel son útiles para comunicar los parámetros generales del proyecto a las distintas partes interesadas, el equipo del proyecto requiere una identificación más precisa y concreta de los costos del proyecto con el fin de implementar con éxito las actividades.

Algunos ejemplos del nivel de detalle que es necesario incluir en el proyecto son:

Costos de transacción - Por ejemplo, al identificar el costo de la adquisición, el presupuesto del equipo no solamente debe identificar el costo directo del servicio o producto, sino también el costo de la gestión del proceso de adquisición. El nivel de detalle del presupuesto podría incluir los gastos necesarios para poner en marcha un proyecto (el establecimiento de controles internos, sistemas de contabilidad, procesos de contratación, etc.) y el costo de terminar los proyectos (cierre de los contratos, terminación con el personal, etc.).

Servicios compartidos - Otro nivel de detalle que a menudo falta en los presupuestos de los proyectos es el costo de los servicios asignados al proyecto por la propia organización de desarrollo. Por ejemplo, ¿se deben incluir en el presupuesto los gastos por el porcentaje de tiempo asignado al gestor financiero, un conductor, el personal de tecnología de la información u otros? Si el proyecto no incluye un nivel suficiente de detalle del presupuesto, se corre el riesgo de no poder acceder a la gama completa de servicios y supervisión necesarios para la implementación exitosa del proyecto.

El diseño y la estructura de un documento del presupuesto a menudo dependen de la fuente de financiamiento del proyecto. Por ejemplo, en situaciones donde los proyectos de desarrollo reciben dinero de donantes externos, los parámetros presupuestarios con mayor frecuencia siguen las

directrices de los donantes. Como resultado, los presupuestos de los proyectos varían considerablemente con respecto al catálogo de cuentas y el calendario.

Catálogo de cuentas - Las partidas presupuestarias del proyecto se agrupan en categorías de costos que ayudan a los equipos de proyecto a capturar y analizar las transacciones por área del programa, fuente de financiamiento, ubicación, departamento, etc. A su vez, estas categorías de costos se agrupan en sub-elementos que se proporcionan con códigos de partidas. Si bien es una práctica común que los presupuestos empleen un enfoque de catálogo de cuentas que identifique todas las cuentas del proyecto, las categorías de costos y las partidas no están normalizadas y varían entre los donantes, las organizaciones ejecutoras y/o socios del proyecto.

Tiempo - Todos los presupuestos deben definir el periodo al que aplican. Existen múltiples enfoques para gestionar los cronogramas de tiempo del presupuesto:

Presupuesto de toda la vida del proyecto (o presupuesto plurianual) - Aquí se desarrolla el presupuesto global para toda la vida del proyecto y sirve como documento financiero oficial que acompaña al plan de proyecto.

Presupuestos anuales del proyecto - Algunos proyectos adoptan la norma de revisar el presupuesto de toda la vida del proyecto de manera regular y requieren de un equipo de proyecto que presente un presupuesto para cada año del proyecto. Mientras que los presupuestos plurianuales tienden a ser el estándar en el sector del desarrollo, exigir un presupuesto anual del proyecto disminuye el riesgo de que las estimaciones presupuestarias basadas en horizontes de varios años sean inexactas, sufran de variabilidad en los precios o no sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios en el entorno operativo de campo.

3.3.4 PRESUPUESTO BASADO EN ACTIVIDADES

El presupuesto basado en actividades se centra en identificar los costos de las actividades que se producen en cada área de un proyecto y determinar la forma en que esas actividades se relacionan entre sí, incluido el trabajo directo e indirecto.

Los partidarios del presupuesto basado en actividades consideran que es más realista que otros métodos presupuestarios ya que implica comprender cuánto costarán realmente las actividades. Si un gestor de proyectos es capaz de desarrollar una lista completa y desglosada de las actividades junto con las estimaciones de costos para las mismas, entonces un presupuesto resultará exacto. El presupuesto basado en actividades también ofrece más oportunidades de participación para el personal de apoyo, lo que hace más probable que sea un presupuesto exacto.

Si bien hay una serie de posibles formatos de presupuesto basados en las actividades que añaden detalles como los códigos de cuenta, códigos de donantes y costos unitarios, todos ellos tienen dos requisitos similares:

- 1) Desarrollar una lista completa de actividades durante la planificación del alcance.

2) Determinar qué será necesario para lograr cada actividad y estimar cuánto costará cada una.

Al cumplir con estos dos requisitos, el presupuesto proporcionará información detallada para cada actividad y mostrará los costos asociados que pueden, a su vez, ser monitoreados. Si el monitoreo muestra que los gastos reales han superado las estimaciones de costos, entonces un gestor de proyectos sabrá que el proyecto puede no tener el alcance previsto del proyecto. Se debe volver a planificar el trabajo para encontrar formas más eficientes de implementar las actividades restantes. Como alternativa, el gestor puede solicitar una junta de proyecto u otra estructura de gobernanza del proyecto, para ajustar su alcance.

Figura 46: Ejemplo sencillo de un presupuesto basado en actividades

Actividades		Costos por trimestre				Total	Total de la actividad
		T1	T2	T3	T4		
1.1	Mostrar unidad de planificación						
	EQUIPO						
	1. Computadoras	2000	2000			4000	
	2. Fax módems	500				500	
	3. Muebles de oficina	3000				3000	
	RECLUTAMIENTO						
	1. Contrapartes	800	800	800	800	3200	
	2. Personal de oficina	200	300	300	300	1100	
							11800
1.2	Entablar vínculos con el gobierno						
	REUNIONES DE ENLACE						
	1. Preparar materiales de la presentación por escrito		5000			5000	
	2. Preparar video	1000	1000	4000		6000	
	2. Papelería			200	200	400	
	3. Refrescos			100	100	200	
							11600

3.3.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTIMACIONES DE COSTOS

Independientemente del proyecto o el formato del presupuesto del proyecto, un plan financiero es solamente tan bueno como las estimaciones sobre las que se basa. Hasta cierto punto, siempre habrá un riesgo asociado con las estimaciones del proyecto. La estimación nunca será una ciencia precisa que produzca resultados 100% exactos. Los gestores de proyectos no pueden predecir el futuro. Siempre habrá variables del proyecto que se encuentran fuera del control del equipo.

Sin embargo, aunque hay abundantes razones por las cuales hacer estimaciones precisas es un reto, las estimaciones pueden ser lo suficientemente precisas para apoyar las buenas decisiones del proyecto. Además, hay mejores prácticas que ayudan a los Gestores de proyectos a mejorar la precisión de sus estimaciones presupuestarias:

1. **Elegir el enfoque correcto para hacer la estimación** – Las estimaciones normalmente se desarrollan mediante una combinación de las tres técnicas siguientes:

Las estimaciones descendientes, empiezan con una estimación global del costo de un proyecto y después asignan un porcentaje de ese total a las distintas fases o paquetes de trabajo del proyecto. Los porcentajes asignados a los Resultados/Productos generalmente son establecidos por un individuo (o individuos) que tiene experiencia previa en proyectos similares. Este enfoque de estimación tiende a ser más exclusivo e involucra a un grupo relativamente pequeño de personas que se consideran "expertos", en base a procesos pasados.

Las estimaciones ascendentes, no empiezan con una estimación global del costo del proyecto. En su lugar, se estiman las tareas y éstas "se acumulan". En este modelo, las personas que solicitan las estimaciones son aquellas que tienen conocimiento de la realidad de campo del proyecto y, a menudo, son las mismas personas que serán responsables de la implementación de las actividades del proyecto (incluidos los socios locales, proveedores, miembros de la comunidad, etc.). La estimación ascendente tiende a involucrar a un mayor número de participantes y requiere más esfuerzo para su gestión. Las estimaciones ascendentes tienen más probabilidades de ser exactas ya que el personal de campo probablemente tiene un mejor conocimiento de las restricciones de recursos que inciden en las estimaciones de costos. A modo de ejemplo, pueden saber exactamente la cantidad de recursos que las diferentes comunidades pueden proporcionar para ayudar a cavar las letrinas, lo que proporciona una mejor estimación en lugar de asumir que todas las comunidades pueden proporcionar el mismo recurso.

Las estimaciones paramétricas, que dependen menos de las personas y en su lugar utilizan una relación estadística entre los datos históricos y otras variables (por ejemplo, pies cuadrados de construcción, metros de carretera, etc.). Las estimaciones paramétricas tienden a ser utilizadas para proyectos y componentes de proyectos que generan Resultados/Productos concretos (por ejemplo, la construcción de infraestructura, construcción de carreteras, servicios de traducción, etc.). En este caso, la estimación se realiza mediante la identificación de los datos históricos de proyectos que entregaron Resultados/Productos similares (por ejemplo, kilómetros de carretera, metros cuadrados de construcción, líneas de texto) y éstos se utilizan para calcular las estimaciones de alcance/calidad, costos/recursos y/o el tiempo/calendario. Esta técnica puede producir mayores niveles de precisión, pero depende de la calidad de los datos subyacentes integrados en el modelo.

2. **Desarrollar estimaciones por fase (siempre que sea posible)** – Al inicio de la implementación del proyecto, los donantes a menudo requieren un firme compromiso del presupuesto por toda la vida de un proyecto. Si bien esta práctica a menudo se considera una buena estrategia para gestionar los presupuestos fuera de control, la estrategia solamente funciona en la medida en que los presupuestos de los proyectos sean realistas. A menudo es difícil desarrollar presupuestos precisos durante las primeras etapas de vida del proyecto. La realidad de campo a menudo cambia durante la implementación. Surgirán gastos imprevistos. La realidad de campo evolucionará. Los precios y la inflación cambiarán. Por esa razón, los equipos de proyecto a menudo prefieren trabajar mediante un proceso de estimación por etapas que da la posibilidad de desarrollar una serie de presupuestos en diferentes puntos a lo largo del calendario del proyecto (esto podría ser, por ejemplo, una serie de presupuestos anuales). Esta estrategia ayuda a garantizar que los presupuestos de los proyectos son exactos al entrar en la siguiente fase del proyecto. También proporciona un punto lógico para el órgano de gobernanza del proyecto para estar al

pendiente de la justificación del proyecto y asegurarse de que aún "tiene sentido" antes de asignar fondos adicionales.

3.3.6 MONITOREO DEL RENDIMIENTO FINANCIERO DEL PROYECTO

Al supervisar el rendimiento financiero del proyecto, la primera pregunta suele ser: "¿Está el proyecto por encima o por debajo del presupuesto?" Para responder a esta pregunta, la mayoría de los equipos de proyecto toman los datos económicos más recientes y comparan los costos previstos acumulados con los costos reales acumulados para el proyecto hasta una fecha determinada. Desafortunadamente, este cálculo a menudo tiene una utilidad limitada. Si bien puede proporcionar un panorama respecto de si un proyecto ha gastado más o menos dinero del estimado en un periodo de tiempo determinado, no proporciona datos para explicar por qué podría existir una variación.

Tomemos, por ejemplo, los datos proporcionados en la Figura 47. El análisis inicial de los datos para el tercer mes de este proyecto indica que este proyecto está por encima del presupuesto. Esto se debe a que el Costo acumulado previsto al final del tercer mes (1100) es menor que el Costo acumulado real (1300).

Figura 47: Presupuesto ilustrativo para un proyecto de seis meses (incluidos los costos reales hasta el mes 3)

Tarea	Costo previsto	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 previsto por mes		100	300	700	300	300	100
Costo acumulado previsto		100	400	1100	1400	1700	1800
Costo total real por mes		150	350	800			
Costo acumulado real		150	500	1300			

Desafortunadamente, este cálculo rápido no proporciona una imagen completa de la situación financiera del proyecto. Sí, el proyecto ha gastado 200 (11%) más de lo presupuestado durante los primeros tres meses del proyecto. Sin embargo, aunque es tentador suponer que la variación de los costos al final del tercer mes significa que el proyecto está "por encima del presupuesto", ¡tenga cuidado de no hacer supuestos precipitados! Los costos más altos de lo esperado podrían deberse a una de dos razones:

- **Escenario A:** Por un lado, el proyecto podría ser más caro de lo que se estimó originalmente. En este caso, las actividades del proyecto se encuentran dentro de la fecha prevista, pero cuestan más de lo previsto en el presupuesto. **Análisis:** El escenario A definitivamente es problemático. Apunta a una tendencia que, de continuar, resultará en un proyecto que estará por encima del presupuesto. En esta situación, se deben tomar medidas correctivas para asegurar que el proyecto no genere un déficit presupuestario.
- **Escenario B:** Por otro lado, el proyecto podría estar gastando más de lo esperado debido a que el proyecto va más adelantado de lo previsto. Como resultado, el proyecto está gastando más de lo esperado en los primeros tres meses del proyecto. **Análisis:** El escenario B no es *necesariamente* problemático. Sí, el proyecto en el Escenario B está gastando más dinero al mes del que se había previsto en un principio, sin embargo, también está completando más trabajo de lo que se había planeado. En este escenario, el proyecto necesita reunir más información para decidir si el proyecto está gastando más dinero del previsto **para la cantidad de trabajo que está terminando**.

Nota: en ambos escenarios, el proyecto tendrá que asegurarse de tener suficiente dinero en efectivo (flujo de efectivo) para continuar las operaciones, ya que está gastando más dinero al mes de lo que se había previsto originalmente.

El Escenario B proporciona un reto interesante para el equipo del proyecto. Este escenario resalta el importante mensaje de que no es suficiente analizar solamente si un presupuesto ha gastado más o menos dinero de lo estimado en un periodo de tiempo determinado. En cambio, el monitoreo del rendimiento financiero también debe observar dos indicadores independientes pero relacionados: el monitoreo del flujo de efectivo y el monitoreo de los costos mediante el análisis del valor ganado.

3.3.6.1 Monitoreo de los costos del proyecto mediante el análisis del valor ganado

Para un mejor monitoreo de los costos, es preferible monitorear el costo **del trabajo** completado durante un periodo de tiempo. El Análisis del valor ganado es una herramienta que compara el costo previsto y el real de cada tarea que se ha realizado y TAMBIÉN compara el índice de avance en cada tarea con lo que estaba previsto en el plan de proyecto. Esto significa que a fin de llevar a cabo el análisis del valor ganado el gestor del proyecto necesita un conjunto más completo de datos que combine elementos del presupuesto del proyecto y el calendario del proyecto.

La Figura 48, proporciona una visión actualizada del proyecto de seis meses que se presentó anteriormente, pero ahora incluye dos columnas nuevas que proporcionan el costo real de cada tarea y el porcentaje de trabajo completado para cada tarea.

Figura 48: Ejemplo de presupuesto para un proyecto de 6 meses (incluye datos para el análisis del valor ganado)

Tarea	Costo previsto	Costo real	% terminado	Mes uno	Mes dos	Mes tres	Mes cuatro	Mes cinco	Mes seis
A	100	150	100%	100					
B	200	200	100%		200				
C	100	100	100%		100				
D	400	400	100%			400			
E	100		0%			100			
F	200	100	50%			200			
G	200	200	100%				200		
H	100	50	50%				100		
I	300	100	50%					300	
J	100		0%						100
Costo total previsto por mes				100	300	700	300	300	100
Costo acumulado previsto				100	400	1100	1400	1700	1800
Costo total real por mes				150	350	800			
Costo acumulado real				150	500	1300			

Al analizar la información de la Figura 48, hay dos importantes conclusiones que pueden extraerse de los datos:

- Después de tres meses, el proyecto ha completado total o parcialmente ocho tareas. Mediante la comparación de los costos previstos de cada una de estas tareas con el costo real del rendimiento las mismas, se puede demostrar que el proyecto se encuentra EXACTAMENTE dentro del presupuesto en comparación con el trabajo realizado. (El proyecto gastó 1300 para hacer un trabajo con un valor de 1300).
- Los planes del proyecto contemplan realizar un trabajo con un valor de 1100 en tres meses. En su lugar, se realizó uno de 1300. Eso significa que el proyecto va 18% más adelantado de lo previsto.

Entonces, ¿qué conclusiones se pueden derivar de este análisis?

- Si el proyecto continúa con el ritmo de trabajo actual, se completará pronto,
- Si las tendencias del proyecto siguen siendo las mismas, el proyecto se completará dentro del presupuesto.

Tenga en cuenta que las conclusiones del análisis del valor ganado difieren de las conclusiones del análisis de variación de costo acumulativo de la sección anterior. Esto se debe a que el análisis del valor ganado está proporcionando datos más valiosos que integran los datos del alcance, presupuesto y calendario en el nivel de actividad del proyecto.

En consecuencia, el análisis del valor ganado ayuda a subrayar que no todos los escenarios en los que los costos acumulativos exceden el presupuesto del proyecto son "malos". Por otra parte, no todos los escenarios en los que los costos acumulativos de un proyecto están por debajo del presupuesto son "buenos". El gestor del proyecto debe estudiar la situación más a fondo para obtener una comprensión más clara de la situación presupuestaria en comparación con la finalización prevista de los Resultados/Productos del proyecto.

La Figura 49 proporciona una visión general de las combinaciones de resultados que pueden ocurrir cuando se lleva a cabo un análisis del valor ganado e identifica la implicación de los diferentes escenarios. Tenga en cuenta que las celdas de la tabla proporcionan algunas combinaciones de presupuesto/cronograma que son "buenas", otras que son "malas" y algunas que requieren más datos para comprender el estado del proyecto

Figura 49: Combinación de resultados para el análisis del valor ganado

	Retrasado	A tiempo	Adelantado
Por debajo del presupuesto	Necesita más datos	Bueno	Bueno
Dentro del presupuesto	Malo	Bueno	Bueno
Por encima del presupuesto	Malo	Malo	Necesita más datos

Aunque las clasificaciones del estado en la Figura 49 son útiles, independientemente de la clasificación, los gestores de proyectos deben utilizar la clasificación del estado para iniciar una exploración más profunda de "¿por qué tenemos ese estado actual en el análisis del valor ganado? ¿Es nuestro estado actual resultado de las decisiones que el proyecto ha tomado en materia de gestión de calidad, gestión de riesgos, gestión de las partes interesadas o de cualquiera de los muchos otros temas que influyen en el presupuesto y el calendario?"

Al concluir esta exploración del Monitoreo financiero, hay una observación final que es importante resaltar. Aunque el análisis del valor ganado puede proporcionar datos valiosos que ayudan a un mejor monitoreo de la situación financiera del proyecto, también requiere de un sistema preciso de contabilidad del proyecto que integra el costo basado en las actividades y los datos del cronograma. En conjunto, estos datos se pueden utilizar para calcular las mediciones del valor obtenido para el costo total del proyecto y el rendimiento del cronograma. El sistema contable deberá basarse en una estructura de desglose de trabajo práctica e impulsada por las actividades y deberá incluir información oportuna sobre los costos. Cualquier demora en los informes de costos es una demora en la capacidad de evaluar el costo actual y el estado del cronograma del proyecto. Estos requisitos

previos a menudo están ausentes de los sistemas de las organizaciones de desarrollo, lo que dificulta la adopción de esta herramienta de gestión en el contexto de los proyectos de desarrollo.

3.3.7 GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Imagine que está construyendo una casa. ¿Cómo haría frente a los complejos retos relacionados con la gestión del flujo de los bienes y servicios entre su punto de origen y su uso eventual en la construcción de la casa? ¿Cómo piensa comprar los materiales, establecer los plazos de entrega, comprar equipo, identificar las instalaciones de almacenamiento de materiales, obtener los permisos, realizar el seguimiento del estado de todos los materiales...? ¡Y la lista sigue!

Ahora imagine construir la misma casa en una comunidad remota de escasos recursos. Como gestor del proyecto, usted ahora tendrá que gestionar todos los complejos retos de la gestión de suministros mencionados anteriormente y también tendrá que gestionar una serie de riesgos que son únicos en el contexto del desarrollo. ¿Son confiables los proveedores? ¿Hay corrupción en el sistema de adquisiciones? ¿Hay algún mecanismo existente para el transporte de los materiales? ¿Hay problemas de seguridad? ¿Es la seguridad del personal una preocupación? ¿Cuáles son las restricciones de recursos?

Incluso esta breve lista de riesgos permite conocer el reto de la gestión de suministros en los proyectos de desarrollo. Las demoras causadas por una mala gestión de las líneas de suministro no sólo conducen a la pérdida de control del proyecto, sino también a la pérdida de reputación y satisfacción de los beneficiarios. Estos son activos valiosos, que son casi imposibles de recuperar una vez que se pierden. Lo que es más, debido a la naturaleza crítica de los servicios que las organizaciones de desarrollo proporcionan, las deficiencias y negligencias pueden resultar en graves consecuencias para los beneficiarios que literalmente podrían significar la diferencia entre la vida y la muerte.

Además, la gestión de la cadena de suministro puede representar un porcentaje significativo del presupuesto del proyecto. Por esto es importante gestionar los suministros del proyecto de la manera más eficiente y eficaz que sea posible.

Es probable que el gestor del proyecto no tenga la responsabilidad de gestión directa para la función de la cadena de suministro. Es posible que haya un equipo de especialistas que proporcionen apoyo logístico y de adquisiciones a una serie de proyectos. A pesar de ello, el gestor del proyecto es responsable de asegurarse de que el proyecto tenga acceso a los bienes y servicios adecuados en el momento adecuado y, por lo tanto, debe colaborar y coordinar estrechamente con la función de soporte de la cadena de suministro para asegurar el éxito del proyecto.

El PMD Pro define tres componentes en la gestión de la cadena de suministro:

Gestión de adquisiciones - Incluida la identificación de qué materiales y servicios se necesitan, cuándo se necesitan y la identificación del método de adquisición y quién lo lleva a cabo. El plan de adquisiciones también debe integrarse con todos los otros elementos del plan de proyecto para asegurar que todas las decisiones de adquisición se ajusten a los parámetros de presupuesto, calendario, calidad y riesgo del proyecto.

Gestión de la logística - Incluida la planificación, implementación y control del flujo y almacenamiento eficiente y rentable de las materias primas, inventarios en proceso, componentes terminados e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el fin de ajustarse a los requisitos del cliente.

Gestión de activos - Incluidos los sistemas donde se lleva a cabo el monitoreo, mantenimiento y eliminación de las cosas que son de valor para el proyecto.

El gestor del proyecto es responsable de asegurarse de que estos componentes estén siendo bien administrados.

3.3.7.1 Gestión de adquisiciones

Las adquisiciones incluyen el proceso completo de obtener bienes y servicios desde la preparación y procesamiento de una solicitud hasta la recepción y aprobación de la factura para el pago. El gestor del proyecto puede ser responsable de la adquisición real de los servicios o componentes necesarios para desarrollar e implementar el proyecto o puede dirigir estas actividades mediante un Líder de equipo de contrataciones o adquisiciones. Independientemente del rol exacto y la responsabilidad del gestor del proyecto, estas actividades de adquisición pueden tener un impacto significativo en el presupuesto y cronograma del proyecto, por lo que deben ser integradas en el plan general del proyecto, el presupuesto y el cronograma.

Ejemplos de adquisiciones típicas asociadas con un proyecto incluyen:

- **Materiales:** Estos pueden variar desde componentes típicos tales como muebles y computadoras personales, hasta componentes altamente especializados para el proyecto, tales como equipos médicos, maquinaria para la perforación de pozos o materiales para la construcción de carreteras. El gestor del proyecto puede ser responsable de la adquisición real de los servicios o componentes necesarios para desarrollar e implementar el proyecto o puede dirigir estas actividades mediante un especialista en adquisiciones.
- **Consultores:** Con frecuencia, aunque hay recursos internos disponibles para llevar a cabo una cantidad significativa de trabajo del proyecto, se necesitan recursos adicionales para completar el proyecto a tiempo o para proporcionar una cierta habilidad necesaria. Una estrategia es obtener recursos externos, por lo general consultores, para aumentar el personal del proyecto.
- **Proveedores:** En este caso, el proveedor asume la responsabilidad de llevar a cabo todos los aspectos de un servicio seleccionado, por lo general de acuerdo con normas específicas y por un costo fijo. En este tipo de situación, el proyecto compra el servicio específico. Ejemplos de ello pueden incluir servicios de demolición, servicios de transporte, servicios de seguridad y servicios de construcción.

Hay tres pasos en la gestión de adquisiciones:

- Planificación de las adquisiciones
- Identificación de los proveedores
- Selección, negociación y adjudicación.

3.3.7.1.1 Planificación de las adquisiciones

Es recomendable crear un Plan de adquisiciones siempre que el proyecto exija que los artículos se compren con proveedores. Un Plan de logística define los componentes y servicios que el proyecto va a recibir de los proveedores externos. Un buen Plan de adquisiciones irá un paso más adelante al describir el proceso que se va a utilizar para designar a los proveedores mediante un contrato. Los pasos en la planificación de las adquisiciones incluyen:

- Definir los elementos que necesita adquirir,
- Definir el proceso para adquirir esos elementos,
- Programar los marcos de tiempo para la entrega.

3.3.7.1.2 Identificación de los proveedores

Se pueden utilizar diferentes documentos de adquisición para solicitar información a los proveedores potenciales de servicios y materiales.

Estimaciones: Una estimación independiente del tiempo y el costo de proporcionar el servicio o materiales generalmente se proporciona cuando los criterios de evaluación para elegir al proveedor son relativamente simples y se va a tomar una decisión principalmente/exclusivamente en función del precio.

Ya que el precio será un factor especialmente importante durante la evaluación de las estimaciones, se debe tener cuidado al evaluar si el costo propuesto es una estimación realista y no demasiado optimista que tenga en cuenta las tecnologías y las capacidades necesarias para el proyecto. Si hay variaciones significativas entre las estimaciones de los costos y el cronograma en las propuestas presentadas, la oferta más baja puede no ser siempre la del mejor valor. Si la oferta baja es significativamente menor que las otras estimaciones, se le debe analizar con mucho cuidado. Si el contrato no es rentable puede generar muchos problemas para el contratista y la agencia.

Propuestas: Cuando los criterios de selección de los proveedores potenciales son más complejos, los documentos de la estimación no recopilarán necesariamente toda la información requerida para tomar una decisión informada. Este tipo de adquisiciones puede recopilar información adicional a través de un Invitación a licitación (IFB, del inglés Invitation for Bid) o una Solicitud de propuesta (RFP, del inglés Request for Proposal). La RFP debe contener una declaración de trabajo (SOW, del inglés Statement of Work) completa y concisa que defina claramente los componentes deseados, sus requisitos funcionales, características operativas y de rendimiento y las interacciones necesarias con los sistemas y procesos de los otros organismos.

3.3.7.1.3 Selección, negociación y adjudicación:

El proceso de adquisición debe estar diseñado para permitir a la organización obtener y evaluar las estimaciones/propuestas de varios proveedores diferentes, usando una variedad de criterios que pueden ser relevantes para la decisión.

Los criterios de selección pueden limitarse al precio y el calendario si el material o servicio es fácil de obtener y es relativamente simple en su configuración. Generalmente, sin embargo, la selección del proveedor estará basada en una combinación de consideraciones financieras y técnicas.

Cualesquiera que sean los criterios de selección empleados, el grupo de toma de decisiones debe tener claros los criterios que se utilizarán en la toma de decisiones y sus ponderaciones relativas. Esta comprensión fundamentará su elección definitiva a fin promover la fácil evaluación de las respuestas.

3.3.7.2 Gestión de la logística

Dado que muchos proyectos dependen de la entrega oportuna de los materiales, el apoyo logístico adecuado es una necesidad importante a cubrir de la mejor manera. Logística significa tener lo correcto, en el lugar correcto, en el momento correcto. En su sentido más limitado, la logística implica el transporte de las mercancías, pero tiene muchas más implicaciones. En un sentido más amplio, la logística incluye todas las actividades necesarias para entregar los artículos de forma precisa, eficaz y dentro de un plazo establecido en el lugar y a la persona que está destinado el envío. Esta definición más amplia de la logística efectiva implica:

- Gestión del inventario y almacenamiento
- Transporte de materiales

3.3.7.2.1 Gestión del inventario y almacenamiento

En función del proyecto, el inventario puede representar un costo importante del valor total del proyecto. Este valor está compuesto por el costo del propio inventario, más el costo del transporte de las mercancías, el costo de gestión de los bienes (trabajo, envasado, etc.) y guardar los componentes en los almacenes. El equipo del proyecto debe establecer un sistema de gestión del inventario que asegure que haya reservas disponibles para satisfacer las necesidades del proyecto cuando sea necesario.

Para ello, el gestor del proyecto debe coordinarse con los miembros del equipo que son directamente responsables de la gestión del inventario, para conectar de forma constante los requisitos del inventario con las cambiantes necesidades y prioridades del proyecto. Como parte de este reto, el proyecto debe establecer un equilibrio entre la oferta y la demanda mediante la fijación de existencias mínimas para cubrir los plazos de entrega.

A medida que el equipo del proyecto establece este equilibrio, el gestor del proyecto debe asegurarse de que existan las políticas adecuadas para fijar las normas y controles para la gestión de todos los elementos de control del inventario y almacenamiento.

3.3.7.2.2 Transporte de materiales

El objetivo del transporte es trasladar físicamente los suministros a su destino de una manera confiable y segura, a tiempo, que a la vez sea rentable y eficiente.

Una estrategia de transporte no sólo depende de las necesidades del proyecto, sino que también puede variar de una situación a otra.

3.3.7.3 Gestión de activos

Todo el equipo del proyecto, los suministros y otros bienes financiados o proporcionados por el proyecto deben ser considerados como activos del proyecto. Como tal, el proyecto debe identificar una política de gestión de activos mediante la cual se lleve a cabo el monitoreo, mantenimiento y eliminación de los materiales de valor para el proyecto, de una manera consistente con los requerimientos de la organización y/o el donante (o donantes). Esta política debe incluir orientación sobre los siguientes temas:

Definición de activos: Cada organización tendrá que establecer su propia definición de valor y la vida útil que defina lo que es un activo. Esta definición puede variar en función de la organización, el donante y/o el proyecto. El PNUD, por ejemplo, identifica el umbral de los activos fijos en \$1.000 dólares o más y una vida útil de al menos tres años. La tabla siguiente proporciona una visión general de algunas de las principales categorías de los activos que gestiona y la vida útil para cada una de las categorías de activos.

Figura 50: Categorías de activos del PNUD

CATEGORIA	VIDA UTIL	OTROS FACTORES
Artículos típicos de oficina que funcionan con electricidad: (por ejemplo, computadoras, impresoras)	3 años	
Maquinaria grande: (por ejemplo, generadores, aires acondicionados)	20 años	
Muebles	10 años	
Vehículos	5 años	Ó 100.000 kilómetros (62.000 millas)

Registro de activos: Los proyectos deben mantener registros completos y precisos de todas las adquisiciones de activos fijos. Se deben registrar todos los activos adquiridos para el proyecto (a través de la compra, transferencia o donación).

Etiquetado de activos: Los activos del proyecto deben ser etiquetados para facilitar su supervisión y control. Se puede establecer y utilizar cualquier convenio de etiquetado adecuado siempre y cuando se aplique consecuentemente y sirva para el monitoreo de los activos.

Monitoreo y registros de activos: La información de los activos debe actualizarse en forma periódica para justificar la información de adquisiciones, ajustes, transferencias y eliminaciones. Esto incluirá un conteo físico y las discrepancias que deben ser investigadas, esclarecidas y documentadas en el registro de problemas del proyecto.

Protección de los activos: Determinar si se tienen los controles adecuados para mantener y proteger debidamente los activos fijos. Estos controles pueden variar en función del activo y el riesgo.

Por ejemplo, una organización puede exigir que las computadoras portátiles se aseguren con un cable de seguridad apropiado y se guarden en un lugar seguro, como un gabinete o cajón cerrado con llave, cuando no estén en uso. Otro ejemplo sería un requisito de que los equipos de oficina prestados a los miembros del personal siempre se deban documentar en el registro de equipos/registro de préstamo.

Eliminación de activos: Se deben establecer procesos claros para la eliminación de activos que incluyan los requisitos relacionados con las aprobaciones, publicidad, requisitos de los donantes y la presentación de informes. Si es necesario, la política debe incluir los requisitos especiales relacionados con el valor del activo o el tipo de activo que se está manejando (vehículos, computadoras, u otros). La mala eliminación de los activos puede tener un impacto importante en las finanzas del proyecto, ya que los donantes pueden negarse a permitir el gasto en activos que no hayan sido eliminados correctamente y podrían exigir un reembolso o deducir el dinero del pago final del contrato.

3.3.8 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos es a la vez un arte y una ciencia. El arte de la gestión de los recursos humanos depende de las habilidades interpersonales y de liderazgo del gestor del proyecto. ¿Puede el gestor del proyecto motivar a las partes interesadas? ¿Inspirar confianza? ¿Gestionar conflictos? ¿Desarrollar la moral del equipo? La ciencia de la gestión de los recursos humanos depende de una planificación eficaz. La planificación de los recursos humanos es un elemento esencial en un plan completo de implementación del proyecto. El plan de gestión de los recursos humanos del proyecto identifica las actividades y los recursos necesarios para gestionar el equipo del proyecto. Los componentes de la gestión de los recursos humanos incluyen:

Contratar personal del proyecto - Como parte de la función de gestión del equipo, el líder del equipo del proyecto debe ser claro sobre los sistemas para identificar a los candidatos de personal, entrevistar a candidatos, identificar los criterios de selección y hacer la selección final del personal del proyecto.

Identificar las asignaciones del personal del proyecto - Las asignaciones del personal del proyecto son la lista de tareas, roles y responsabilidades del proyecto de los miembros del equipo. Las asignaciones de personal a menudo se utilizan durante el proceso de monitoreo y control para evaluar a los miembros individuales del equipo.

Documentar los organigramas del proyecto - Los organigramas del proyecto representan las relaciones de subordinación entre los miembros del equipo del proyecto.

Desarrollar al personal del proyecto - ¿Qué habilidades se necesitan? ¿Cuáles son las necesidades de capacitación? ¿Existen requisitos de certificación? ¿Cuáles son los problemas de cumplimiento?

Realizar evaluaciones de desempeño - Las evaluaciones de desempeño son la valoración documentada formal o informal del desempeño de los miembros del equipo del proyecto. Después de analizar la información, los gestores de proyectos pueden identificar y resolver problemas, reducir conflictos y mejorar el trabajo en equipo en general.

Promover un entorno de equipo del proyecto altamente productivo - Como líder del equipo del proyecto, el gestor del proyecto debe trabajar activamente para identificar los problemas y conflictos y tener creatividad en la resolución de estos problemas.

Muchas de las actividades involucradas en la gestión del equipo del proyecto (implementar el plan de dotación de personal del proyecto, adquirir personal, identificar las asignaciones de personal, documentar los organigramas) son de carácter técnico, a menudo descritas como la "ciencia" de la gestión del equipo del proyecto. Los conocimientos, las actitudes y los comportamientos necesarios para promover un entorno de equipo altamente productivo, sin embargo, dependerán de la capacidad del gestor del proyecto para ir más allá de la "ciencia" de la gestión de proyectos y participar en el "arte" de la disciplina. Con el fin de promover un entorno de equipo altamente productivo, el gestor del proyecto debe ser experto en comunicar la visión, fomentar la propiedad compartida, mover las agendas dentro y fuera de la organización y gestionar las situaciones donde no haya autoridad jerárquica directa.

3.4 DISCIPLINA 4: GESTIÓN DE RIESGOS

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

¿Pero qué es el riesgo? El término a menudo se utiliza libremente, sin consistencia y en ocasiones de forma incorrecta. En el contexto de PMD Pro, el riesgo es el efecto potencial de la incertidumbre sobre los objetivos del proyecto.

Al considerar la definición de riesgo, hay dos ideas clave que se necesitan explorar más a fondo:

Probabilidad - El riesgo se puede considerar como la probabilidad relativa de eventos futuros inciertos (en comparación con los problemas que son eventos actuales que se deben abordar inmediatamente). Recuerde, como se explicó en la discusión de la Fase de Implementación del proyecto de la Sección Dos, los problemas del proyecto son los riesgos que se han convertido en una realidad.

Impacto - El riesgo tiene el potencial de afectar al proyecto. La mayoría de los equipos de proyecto se centran en los riesgos negativos que tienen el potencial de dañar el proyecto (tiempo/calendario, costos/recursos, calidad, alcance, etc.). En general, los riesgos negativos deben evitarse. Los riesgos positivos, por otro lado, son menos reconocidos y entendidos. Los equipos de proyecto pueden asumir riesgos positivos si ven una oportunidad potencial, junto con un gran potencial para el fracaso. Esto se conoce como la toma inteligente de riesgos.

La gestión de riesgos, sin embargo, es una disciplina central de la gestión de proyectos y el objetivo de este capítulo es proporcionar una guía concisa para la gestión de riesgos en el sector del desarrollo. Un riesgo es algo que puede suceder y podría afectar al proyecto. Tenga en cuenta que la expresión "que puede suceder" indica una probabilidad de menos del 100%. Si un evento tiene una probabilidad del 100%, es decir, que va a suceder, el evento se ha convertido en un problema (vea el análisis de la gestión de problemas en la Sección Dos).

Durante las primeras etapas de identificación y diseño del proyecto, el equipo comenzará a obtener una comprensión inicial de los riesgos potenciales que el proyecto podría enfrentar. Por ejemplo, en

un proyecto de agricultura, las entrevistas iniciales con las familias de agricultores podrían identificar problemas en los canales de comercialización y distribución de sus componentes.

A medida que el proyecto evoluciona, algunos riesgos se resolverán o disminuirán, mientras que otros pueden surgir y, por lo tanto, tendrán que añadirse. Es importante, sin embargo, volver a examinar continuamente la cuestión del riesgo desde las primeras etapas del proyecto hasta llegar a la fase de implementación.

Los riesgos se manejan mediante un proceso de cuatro pasos:

- **Identificación de riesgos** - Identificar y documentar todos los riesgos que pueden afectar al proyecto.
- **Evaluación de riesgos** - Determinar la probabilidad de que los riesgos ocurran, estimar su impacto potencial y priorizarlos.
- **Planificación de respuestas a los riesgos** - Decidir qué acciones son necesarias para reducir o eliminar las amenazas, particularmente las que tienen alta probabilidad y alto impacto.
- **Monitoreo y control de riesgos** - Reaccionar ante los riesgos a medida que se producen y asegurar que se sigan los procedimientos adecuados de gestión de riesgos.

3.4.1 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Riesgos negativos y positivos

Hay dos pasos dentro del proceso de identificación de riesgos:

1. Definir las categorías de riesgos del proyecto.
2. Identificar riesgos específicos que se ajustan a cada una de las categorías de riesgos.

3.4.1.1 Definir las categorías de riesgos

La clasificación de riesgos puede compararse con una evaluación médica efectiva. Si el médico pregunta: "¿Cómo se siente?", el paciente podría decir: "Bien". Pero la evaluación puede revelar mucho más si el médico pregunta: "¿Cómo siente sus rodillas? ¿Cómo siente sus pulmones? ¿Hay dolor en la espalda?" Con estas preguntas, el paciente empezará a pensar en áreas específicas del cuerpo.

¡La gestión de proyectos es completa!

La gestión completa de riesgos se centrará tanto en los riesgos negativos como en los positivos.

El riesgo negativo está representado por los eventos potenciales que pueden perjudicar al proyecto. En general, estos riesgos se deben evitar. El riesgo positivo, por otro lado, se refiere al riesgo que nosotros iniciamos porque vemos una oportunidad potencial, junto con un fracaso potencial.

Tomemos, por ejemplo, un proyecto de agricultura que se estima tardará seis meses en completarse. El equipo del proyecto se da cuenta que si se añade una serie de nuevos asociados ejecutores, se podría terminar el proyecto en la mitad del tiempo. Por supuesto, nuevos asociados significan nuevos riesgos. ¿Qué pasa si su capacidad es baja? ¿Qué pasa si hay demoras en la adopción de los nuevos sistemas? Etc. Este es su dilema: ¿debe tomar la oportunidad e introducir un riesgo para obtener beneficios positivos? ¿O debe optar por los asociados tradicionales y conformarse con una fecha de entrega de seis meses?

Las categorías, sin embargo, no deben ser demasiado amplias ni demasiado específicas. Si en el ejemplo anterior el médico solamente preguntara sobre la parte superior o inferior del cuerpo del paciente, no sería de mucha ayuda. Por el contrario, si el médico preguntara acerca de cada hueso, articulación y órgano, el paciente rápidamente se sentiría frustrado con la pérdida de tiempo en el ejercicio. En su lugar, el médico debe identificar un número apropiado de categorías significativas que ayuden al paciente a identificar los problemas.

Durante el desarrollo de las categorías de riesgos de los proyectos de desarrollo, es importante reconocer que cada proyecto es único y no es posible desarrollar un solo conjunto de categorías de riesgos que se adapte a todas las organizaciones y proyectos. Los equipos de proyecto deben examinar el contexto de su proyecto específico para desarrollar un conjunto de categorías de riesgos que sea apropiado para sus necesidades únicas. Algunas categorías potenciales de los riesgos del proyecto incluyen:

Estratégicos/comerciales

- El incumplimiento de los compromisos contractuales por parte de los proveedores
- Fraude/robo
- Los socios ejecutores no entregan el objetivo deseado

Económicos/financieros/de mercado

- Fluctuación del tipo de cambio

- Inestabilidad de las tasas de interés
- Inflación
- Evolución del mercado que afecte negativamente a los planes.

Legales y normativos

- Nueva legislación o cambios legislativos que invaliden los supuestos del proyecto
- No obtener la aprobación correspondiente (por ejemplo, planificación, consentimiento)
- Acuerdos contractuales insatisfactorios

De organización/gestión/factores humanos

- Falta de liderazgo
- Autoridad inadecuada del personal clave para cumplir funciones
- Procedimientos deficientes de selección de personal
- Falta de claridad sobre los roles y responsabilidades
- Choques de personalidad
- Falta de apoyo operativo

Políticos

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

Ambientales

- Desastres naturales
- Cambios repentinos en los patrones climáticos

Técnicos/operativos/de infraestructura

- Diseño inadecuado
- Alteración del alcance
- Expectativas poco claras

Riesgo en la gestión de proyectos

- Falta de planificación, análisis de riesgos, contingencias
- Seguimiento y respuesta de control inadecuados
- Cronogramas poco realistas
- Gestión logística deficiente
- Demoras en la aprobación de los documentos del proyecto

3.4.1.2 Identificar riesgos específicos a partir de las categorías

Una vez que se hayan identificado las categorías generales de riesgos, el equipo del proyecto debe colaborar con las partes interesadas para identificar riesgos específicos a partir de cada una de las categorías de riesgos. Como mínimo, el equipo y las principales partes interesadas deben comenzar por examinar los documentos programáticos y específicos del proyecto. Hay numerosas técnicas disponibles para facilitar la identificación del riesgo. Estas incluyen lluvia de ideas, grupos de discusión, planificación de escenarios y entrevistas con expertos.

Al identificar los riesgos, se debe tener cuidado de escribir el riesgo de tal manera que tres factores sean evidentes para un lector futuro. Estos son:

- La causa o el origen del riesgo,
- El evento del riesgo o situación en sí,
- El impacto del riesgo sobre el proyecto.

Por ejemplo: "Dado que el transporte de materiales en esta zona puede verse afectado por las inundaciones, existe el riesgo de que las entregas de cemento no se hagan de manera oportuna, lo que significaría que las bases de las letrinas no se terminarían a tiempo". Describir los riesgos de esta manera permite el desarrollo de respuestas que afronten la causa, el riesgo en sí o el efecto.

Muchos de los riesgos iniciales se conocerán durante la fase de Identificación y diseño del proyecto. A medida que el equipo del proyecto examine el contexto del proyecto a través de evaluaciones y actividades de análisis, el propósito de esos ejercicios empezará a pintar el cuadro de los riesgos potenciales del proyecto. El proceso de identificación de riesgos, sin embargo, debe continuar durante toda la vida del proyecto. Esto se debe a que los riesgos del proyecto evolucionarán con el tiempo. Por ejemplo, durante las primeras fases de un proyecto, los riesgos pueden estar más centrados en la adquisición de fondos o la gestión de las partes interesadas. A medida que la fase de diseño e identificación del proyecto entra en implementación, los riesgos podrían llegar a ser más operativos en naturaleza y se centrarán en cuestiones de planificación, estimación de costos y presupuestos/controles.

Todo esto apunta a la importancia de asegurar que la identificación de los riesgos no sea una actividad individual que se lleve a cabo una vez al principio del proyecto. Es necesario monitorear los riesgos durante toda la vida del proyecto para asegurar que el equipo del proyecto esté al tanto de las amenazas potenciales para el éxito del proyecto, las cuales surgirán inevitablemente.

3.4.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS

La evaluación de riesgos es el proceso por el cual se cuantifican los riesgos documentados en la etapa de identificación de riesgos. La evaluación de riesgos aborda dos retos especialmente difíciles durante la gestión de riesgos del proyecto:

- **Priorizar los riesgos:** Mediante el uso de los criterios acordados con el equipo del proyecto y las principales partes interesadas, los riesgos se clasifican en función de su probabilidad e impacto.
- **Identificar las tolerancias al riesgo:** A continuación, el equipo del proyecto debe trabajar con las partes interesadas para identificar sus niveles de tolerancia al riesgo para identificar qué riesgos son aceptables y cuáles no entran dentro de los niveles de tolerancia aceptables y necesitan ser gestionados activamente.

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

Figura 51: Matriz de evaluación de riesgos

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

En el ejemplo anterior, el proceso para desarrollar la Matriz de evaluación de riesgos siguió un proceso de dos pasos:

Clasificar la prioridad de los riesgos: El equipo del proyecto y las partes interesadas priorizaron tres riesgos mediante la clasificación de su probabilidad e impacto potencial en una escala Baja, Media o Alta.

Identificar la línea de tolerancia al riesgo: Los riesgos están clasificados por color (rojo, naranja, amarillo, sin color). En este ejemplo, el Riesgo B es una preocupación clara y se gestionará activamente. El Riesgo A se encuentra en una celda sombreada (amarillo), pero es una preocupación de menor nivel y sólo será monitoreada. El Riesgo C no se encuentra en una celda sombreada, por lo que no excede las tolerancias al riesgo del proyecto.

En algunos aspectos, la matriz de evaluación de riesgos es una herramienta engañosamente simple. Aunque la matriz puede ser relativamente simple, para utilizarla de forma productiva el equipo del proyecto y las principales partes interesadas deben tener un entendimiento común de los criterios que se utilizan para priorizar los riesgos e identificar los niveles de tolerancia al riesgo. Para llegar a este entendimiento común, el gestor del proyecto debe trabajar con las principales partes interesadas del proyecto para completar el a veces difícil proceso asociado con responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué criterios se utilizarán para priorizar los riesgos? ¿Tiempo? ¿Alcance? ¿Costo? ¿Otros factores como el valor para proyectar a los beneficiarios? ¿Reglamentos de cumplimiento de los donantes? ¿Seguridad de los empleados?
- ¿Qué proceso se utilizará para identificar las tolerancias al riesgo?

3.4.3 RESPUESTA A LOS RIESGOS

La identificación y evaluación de los riesgos conforman la base para las opciones racionales de respuesta al riesgo. Una vez que se haya identificado un riesgo que se encuentre por encima de la línea de tolerancia al riesgo del proyecto, el equipo del proyecto debe identificar una estrategia para responder mejor ante el riesgo.

¡Recordatorio! El objetivo de la gestión de riesgos NO ES ELIMINAR TODOS los riesgos del proyecto. Más bien, el objetivo es reconocer cuándo responder si el riesgo excede los niveles de tolerancia del proyecto. Por ejemplo, los proyectos "intolerantes al riesgo" intentarán activamente gestionar los riesgos sin importar si caen dentro de la matriz. Por otro lado, los proyectos "tolerantes al riesgo" podrían estar dispuestos a aceptar una gran cantidad de riesgo sin intervenir en la gestión activa de la situación.

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

- **Eliminación de riesgos** - No realizar (o realizar de una manera diferente) una parte del alcance del proyecto que tiene un alto impacto y/o una alta probabilidad de riesgo. Por ejemplo, un proyecto puede optar por no trabajar en una zona geográfica porque hay demasiada inseguridad.
- **Transferencia de riesgos** - Cambiar o compartir con otra parte el riesgo de algún aspecto del proyecto. El ejemplo más común de la transferencia de riesgos es un seguro. Por ejemplo, las pólizas de seguro transfieren el riesgo de daño y pérdida del vehículo a la compañía de seguros.
- **Reducción/mitigación de riesgos** - Acción para reducir la probabilidad y/o el impacto de un riesgo potencial. Tomemos, por ejemplo, un proyecto preocupado por el riesgo de robo de mercancías.
 - **La probabilidad de robo potencial se puede reducir** mediante el incremento de los sistemas de seguridad en el edificio (guardias, puertas nuevas, ventanas con protección).
 - **El impacto del robo potencial se puede reducir** mediante el establecimiento de una política que establezca que el almacén sólo debe salvaguardar en almacén las mercancías necesarias para los siete días siguientes.
- **Aceptación del 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 un inicio tardío de la temporada lluviosa que interrumpirá su ciclo agrícola, pero el equipo decide vivir con el riesgo y no actúa para evitarlo, transferirlo o mitigarlo.

Observe que "Ignorar" no es una estrategia aceptable de respuesta al riesgo. El riesgo no debe pasar desapercibido, permanecer sin ser gestionado ni ser ignorado. Incluso en las situaciones donde se acepta un riesgo, éste no está siendo ignorado. En esos casos, la decisión de aceptar el riesgo se basa en un proceso racional de identificación de riesgos, evaluación y respuesta, donde el resultado es una decisión de aceptar el riesgo.

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

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

Cada plan de riesgos debe documentarse, pero el nivel de detalle puede variar en función del proyecto. Los proyectos grandes o los proyectos con altos niveles de incertidumbre se beneficiarán de los planes de gestión de riesgos detallados y formales que registran todos los aspectos de la

identificación de riesgos, evaluación de riesgos y respuesta a los riesgos. Los proyectos que son más pequeños o contienen incertidumbres mínimas pueden requerir un listado de alertas que se pueden utilizar en los hitos críticos durante todo el desarrollo y elaboración del proyecto.

Un listado de alertas se crea en las primeras etapas del diseño del proyecto y se mantiene como una lista de verificación durante la vida del proyecto. Al enumerar los elementos que pueden afectar potencialmente el costo de un proyecto, su cronograma, alcance y calidad (u otros factores que las partes interesadas hayan acordado que deban tener prioridad específica), y al mantener actualizada la lista, el equipo del proyecto tiene una mejor perspectiva para establecer las contingencias apropiadas y controlar los riesgos.

Para los proyectos más complejos y proyectos con más incertidumbres, un documento de registro de riesgos proporciona una identificación más formal y más detallada de los riesgos y el plan para hacerles frente. Similar a un listado de alertas, el registro del proyecto proporciona a los gestores de proyectos una lista de los riesgos relevantes. Sin embargo, el registro de riesgos también contiene información acerca de la magnitud de la probabilidad y el impacto de la ocurrencia de los riesgos. También puede incluir las respuestas de mitigación propuestas, los "propietarios" del riesgo y el estado actual del riesgo. El registro de riesgos también puede incluir información acerca de los efectos de estos riesgos sobre el costo y el cronograma.

Mientras que el formato del registro de riesgos puede variar según la organización o el proyecto, un ejemplo de un formato incluiría la siguiente información:

Figura 52: Registro de riesgos

Categoría de riesgo	Nombre del riesgo	Estado	Probabilidad	Impacto	Puntuación de riesgo	Respuesta	Responsable	Cuándo
Estrategia	El asociado no tiene la capacidad	Activo: el riesgo se monitorea activamente	3/5	4/5	7	Mitigar: fondos del presupuesto para capacitación en contabilidad	Marian	T1
Naturaleza	Lluvia demora las actividades	Retirado: riesgo resuelto	2/5	3/5	5	Evitar: demorar actividades hasta temporada seca	PM	T1
Político	Inseguridad amenaza las entregas	Retirado: riesgo resuelto	2/5	5/5	7	Transferir: contratar transportistas para absorber riesgo de pérdida	MV	T2
Etc.								

3.4.4 MONITOREO Y CONTROL DE RIESGOS

El paso final en el proceso de gestión de riesgos es el monitoreo continuo de los riesgos para identificar cualquier cambio en su situación, o si se convierten en un problema. Lo mejor es llevar a cabo revisiones periódicas de los riesgos para identificar las acciones pendientes, la probabilidad y el impacto de los riesgos, eliminar los riesgos que ya han pasado e identificar **nuevos** riesgos.

Es recomendable establecer el registro de riesgos lo más temprano posible en la vida del proyecto. Si aún no se ha desarrollado durante la fase de Puesta en marcha del proyecto, entonces se debe establecer en el momento en que se definan los demás elementos del sistema de control interno. Entonces, el registro de riesgos debe mantenerse durante lo que resta del proyecto, ya que los riesgos son dinámicos. La lista de riesgos y las estrategias de gestión de riesgos relacionadas probablemente cambien a medida que el proyecto madure y nuevos riesgos se desarrollen o los riesgos previstos desaparezcan. Las revisiones regulares de los riesgos del proyecto se pueden utilizar para garantizar que los riesgos del proyecto sean un tema de la orden del día en todas las reuniones de gestión del proyecto. Si surgen riesgos no anticipados o el impacto de un riesgo es mayor de lo esperado, la respuesta planificada o la asignación del riesgo pueden no ser suficientes. En este punto, el equipo del proyecto debe llevar a cabo la planificación de una respuesta complementaria para controlar el riesgo.

3.5 DISCIPLINA 5: GESTIÓN DE LA JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Los proyectos se llevan a cabo por una variedad de razones, pero, al final, las inversiones se realizan debido al valor potencial que el proyecto proporcionará a las partes interesadas involucradas. Por ejemplo:

- La organización donante debe estar convencida de que invertir en esta actividad será una inversión que valdrá la pena;
- La comunidad donde el proyecto trabajará necesita percibir que su participación se traducirá en beneficios concretos;
- Los directivos de la organización de desarrollo necesitan estar seguros de que el éxito del proyecto contribuirá a los objetivos más amplios de su programa (o cartera¹⁶).

Una gestión sólida de la justificación del proyecto ayuda a demostrar por qué un proyecto tiene sentido sólido para la organización, el donante y las comunidades beneficiarias. Los gestores de proyectos exitosos necesitan tener las habilidades y capacidades para:

- Identificar la justificación para sus proyectos;
- Comunicar la justificación a un público más amplio;
- Dar seguimiento al avance del proyecto respecto a alcanzar el valor que justificó su existencia.

¹⁶ portafolio

3.5.1 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES BASADA EN PROBLEMAS O BASADA EN ACTIVOS

En otros sectores que dependen en gran medida de una cultura de proyectos (tecnología de la información, telecomunicaciones, etc.), la justificación del proyecto frecuentemente se asocia con el Retorno de la inversión (ROI, del inglés Return on Investment) y los beneficios empresariales. Las preguntas más frecuentes formuladas por los promotores del proyecto giran en torno a la justificación financiera del proyecto: "¿Cuánto tiempo le tomará a la empresa recuperar su inversión en el proyecto?" Sin embargo, si bien el ROI ofrece una enorme influencia y beneficios para la justificación de un proyecto, es sólo una de muchas herramientas que se pueden utilizar para apoyar una decisión de inversión en el proyecto.

En el contexto del sector de desarrollo, la justificación del proyecto por lo general comienza con un análisis de las necesidades. Además, a medida que el equipo del proyecto comienza a recopilar los datos relativos al diseño preliminar del proyecto, una de las decisiones que debe tomar es si el proyecto definirá las necesidades en base a un enfoque "basado en los problemas" o un enfoque "basado en los activos".

En un enfoque de necesidades basado en los problemas, lo primero que se le pregunta a la comunidad es: "¿Qué problemas tiene?" Esta pregunta tiene como finalidad identificar las brechas/deficiencias que se pueden resolver. El reto con este enfoque tradicional es que si usted busca problemas, sin duda los hallará, y en ocasiones estos pueden ser problemas que de otro modo no habrían sido preocupantes si la pregunta no los hubiera identificado.

Un enfoque basado en los activos es más positivo en su planteamiento y hace hincapié en las oportunidades en vez de en los problemas. Aquí la pregunta inicial busca las fortalezas y los recursos existentes. Por ejemplo: "¿Qué está funcionando bien?" "¿Qué áreas de excelencia le gustaría compartir con los demás?" Mediante la identificación de los activos/recursos que existen actualmente en una comunidad, el enfoque de la definición de las necesidades se centra menos en arreglar lo que no funciona y se centra más en la difusión y el refuerzo de lo que está funcionando.

Figura 53: El enfoque basado en los problemas en comparación con el enfoque basado en los activos

Enfoque basado en los problemas	Enfoque basado en los activos
Define el problema	Busca soluciones/activos que ya existen
Arregla lo que no funciona	Refuerza lo que funciona
Se concentra en lo negativo	Se concentra en lo positivo

3.5.2 PASAR DE LOS PROBLEMAS A UNA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Gran parte del trabajo en la gestión de la justificación ocurre durante la primera fase del proyecto, Identificación y diseño. Si en ese punto el equipo del proyecto decide adoptar un enfoque concentrado en los problemas para definir las necesidades, con mayor frecuencia el siguiente paso en el proceso de justificación es el desarrollo de un árbol de problemas. El árbol de problemas proporciona una versión simplificada pero sólida de la realidad, identificando no solamente el problema central que se debe abordar, sino también los efectos del problema central, las cuestiones subyacentes y las causas que contribuyen a la situación actual.

Al desarrollar un árbol de problemas es importante iniciar el proceso de identificación del "problema inicial" que se pueda establecer ya sea a través de un proceso abierto de lluvia de ideas con las partes interesadas o pre-identificar, con base en el análisis preliminar de la información existente. Una vez que se haya identificado el problema inicial, se completa el proceso de elaboración del árbol de problemas subsiguiente (preferentemente a través de un proceso participativo de grupo) mediante las siguientes instrucciones:

- Los problemas que están causando directamente el problema inicial se colocan abajo (causas);
- Los problemas que son los efectos directos del problema inicial se colocan arriba (efectos);

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

La gráfica de abajo muestra un árbol de problemas que se llevó a cabo en la comunidad del Río Delta; ésta examina las causas y efectos del deterioro en la calidad del agua del río en esa zona. Observe que este diagrama es una representación simplificada de la situación, y no es raro que los árboles de problemas tengan múltiples niveles de causa y efecto en torno al problema central. Como resultado, los árboles de problemas a menudo se vuelven extremadamente complejos.

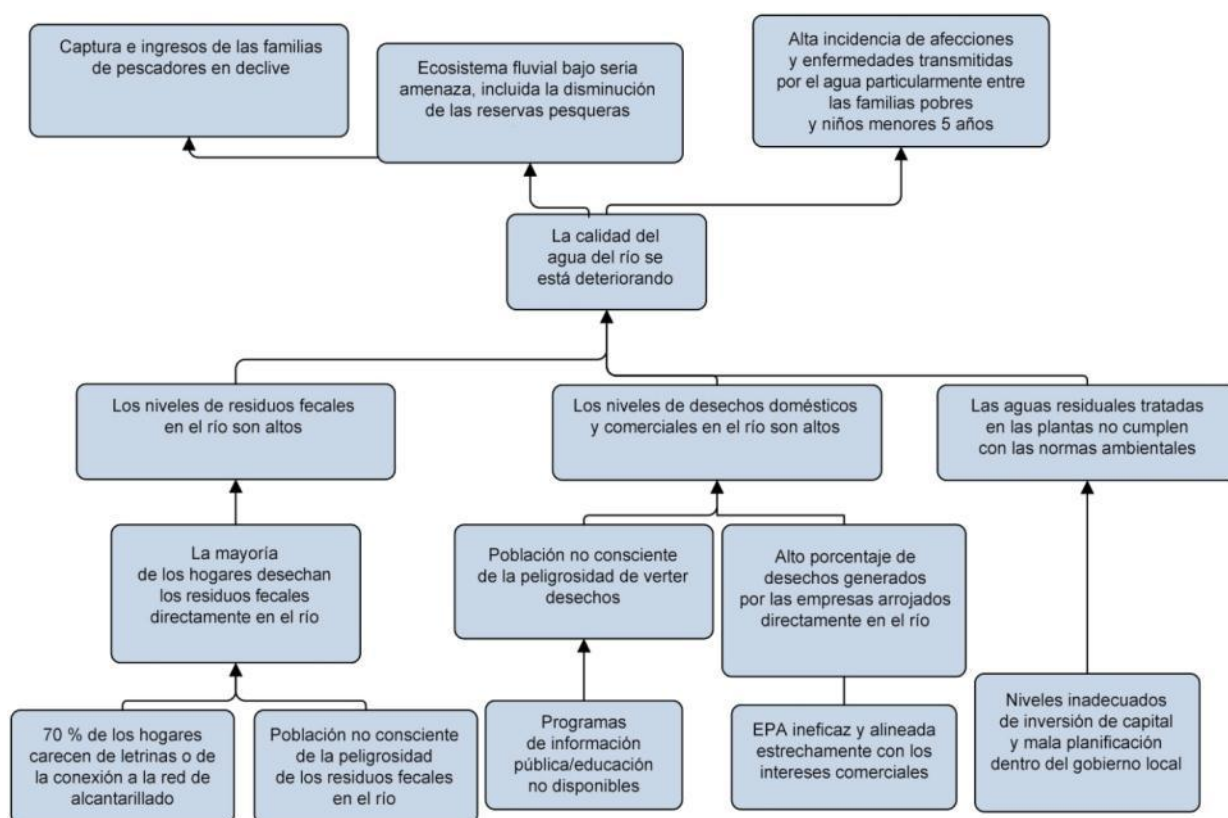


Figura 54: Árbol de problemas del Río Delta

Una vez que el árbol de problemas está completado, el paso siguiente más común es desarrollar un árbol de objetivos que empiece a identificar las posibles actuaciones que podrían tener lugar para "arreglar" lo que no funciona en el árbol de problemas. En su forma más simple, el árbol de objetivos es el reflejo fiel del árbol de problemas, en donde cada afirmación en el árbol de problemas se

convierte en una afirmación de objetivos positivos. Mientras que el árbol de problemas muestra las relaciones de causa y efecto, el árbol de objetivos muestra las relaciones de "medios para un fin". Una vez más, mediante el ejemplo del deterioro en la calidad del agua, el árbol de problemas se convertiría en un árbol de objetivos que se asemeja al siguiente:

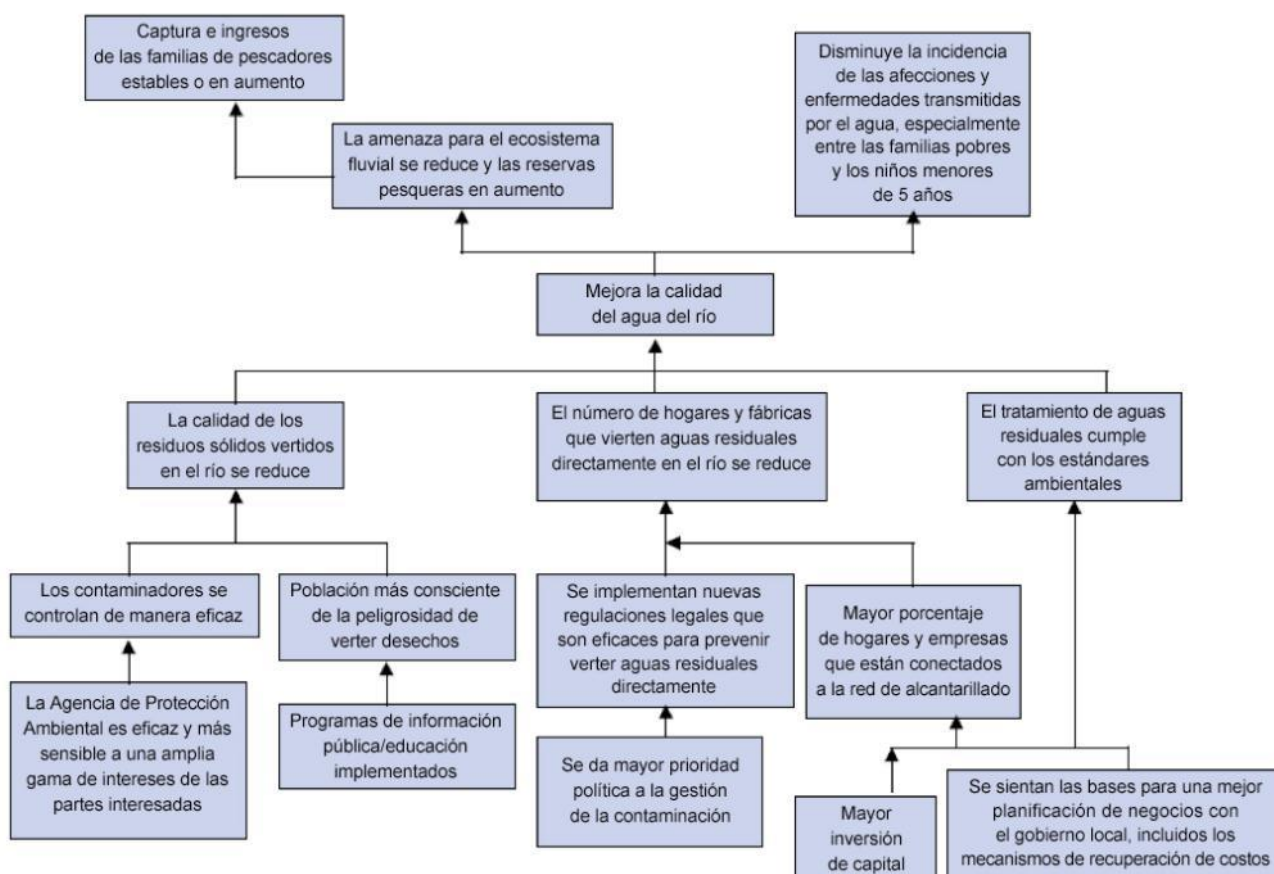


Figura 55: Árbol de objetivos del Proyecto del Río Delta

Una vez que la amplia gama de necesidades queda identificada, ya sea a través del análisis de problemas como lo hicimos con el árbol problemas del ejemplo anterior, o a través de un proceso basado en los activos, el reto es analizar las necesidades identificadas y determinar inicialmente si existe una justificación adecuada para la actuación del proyecto.

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

- ¿Qué elementos del árbol de objetivos se incluirán en la actuación del proyecto?
- ¿Qué elementos no se incluirán en el alcance del proyecto?

El consenso sobre estas preguntas puede ser difícil de alcanzar y el proceso de toma de decisiones puede llegar a ser bastante complejo y polémico. Pero no hay que olvidar las lecciones aprendidas en la Sección 2 de la Guía. En la discusión de la fase de Identificación y diseño del proyecto, se

identificaron varios criterios (Figura 16) que se pueden utilizar para guiar estas decisiones con respecto a la determinación del alcance del proyecto.

Estos criterios servirán al equipo del proyecto y a las partes interesadas para tomar decisiones concretas con respecto a dónde debe actuar el proyecto, los servicios que se deben prestar, a quién servirá y cómo se prestarán los servicios.

Volviendo al Proyecto del Río Delta, los criterios de determinación del alcance incluyeron la disponibilidad de recursos, la capacidad de implementación de la organización, las prioridades del gobierno local y las necesidades del hogar. En base a estos criterios, el equipo del proyecto desarrolló un árbol de alternativas que comunica los objetivos y metas (vea los cuadros de color más claro en la imagen de abajo) que la organización se propone perseguir. Es importante señalar que el árbol de alternativas también comunica cuáles elementos no entrarán en el alcance del proyecto (los cuadros de color más oscuro en la imagen).

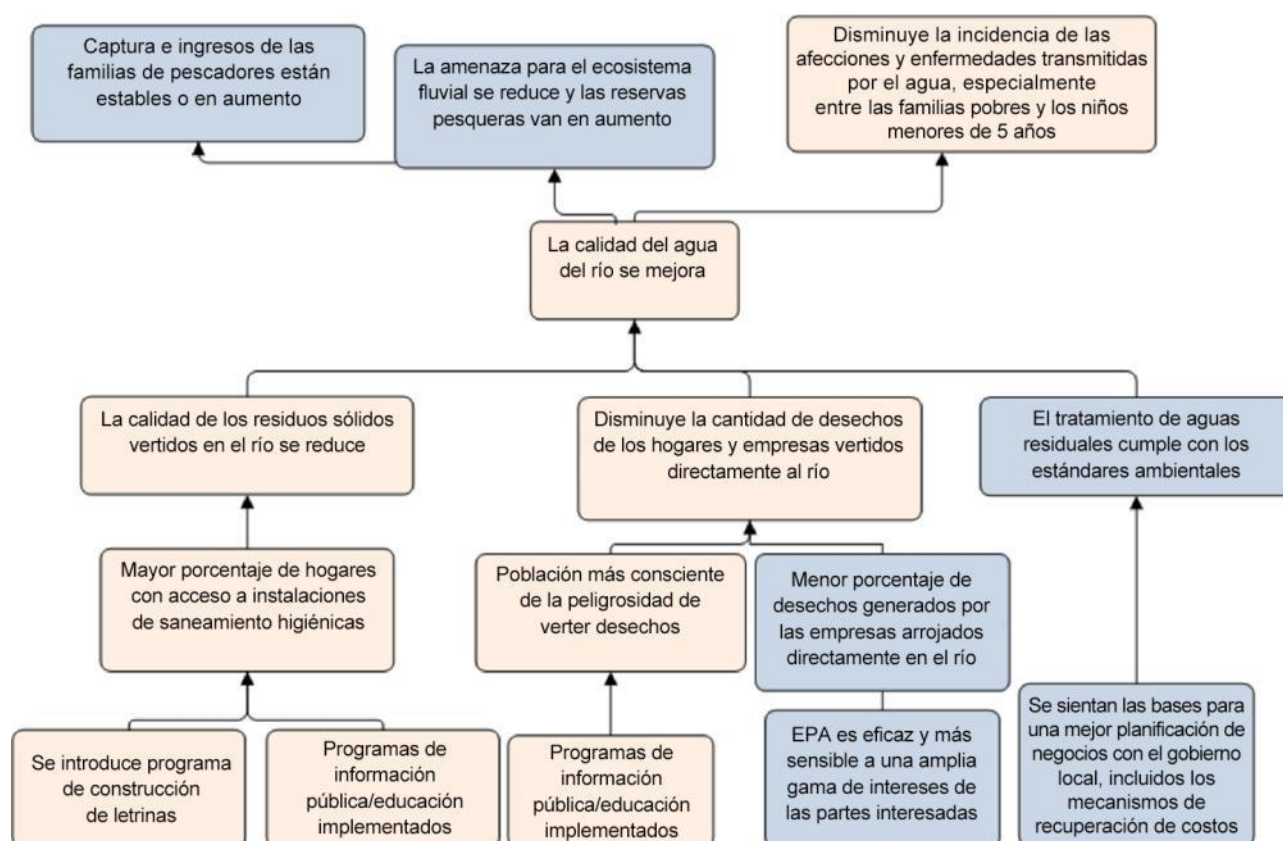


Figura 56: Árbol de alternativas del Proyecto del Río Delta

3.6 DISCIPLINA 6: GESTIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Los proyectos de desarrollo son complejos y afectan a una gran variedad de partes interesadas, personas, grupos y organizaciones que participan activamente en un proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o la terminación del proyecto.

La experiencia demuestra que cuando se pasa por alto a las partes interesadas, o se les malinterpreta en el diseño del proyecto, o sus intereses no están bien vinculados, o se les excluye durante la planificación e implementación del proyecto, a menudo puede dar lugar a resultados inesperados e indeseables. Por el contrario, aquellos proyectos que se toman el tiempo de identificar y entender 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 deben beneficiarse de ellas;
- Un mejor indicador de las capacidades de estas partes interesadas;
- Una comprensión más informada de quién podía influir y contribuir a la planificación e implementación del proyecto;
- Una mejor perspectiva de las alternativas para diseñar las actuaciones del proyecto y abordar sus conflictos.

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 la complejidad de los intereses y las relaciones, evaluar y predecir los impactos del proyecto (positivos y negativos) sobre todos los grupos de partes interesadas y diseñar e implementar planes de interacción que fomenten la participación y una buena comunicación en el proyecto.

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

- Identificación de las partes interesadas
- Análisis de las partes interesadas
- Participación de las partes interesadas
- Comunicaciones con las partes interesadas

3.6.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Durante la primera fase de un proyecto, Identificación y diseño, por lo general es claro que el proyecto contará con numerosas partes interesadas. Como resultado, uno de los primeros pasos en la fase de Identificación y diseño del proyecto es identificar a las partes interesadas.

Para ayudar en este proceso, el PMD Pro reconoce seis categorías de partes interesadas que sirven de punto de partida para la identificación de las partes interesadas del proyecto.

Usuarios son las personas que se benefician directamente de los Resultados/Productos y/o servicios del proyecto. Por ejemplo, en un proyecto de gestión de una cuenca hidrográfica, los usuarios sin duda incluirán a los miembros de la comunidad que se benefician de una mejor calidad del suelo y las familias con mejor acceso al agua y a la calidad de la misma.

Partes interesadas en la gobernanza son las personas o grupos de personas que tienen un interés en cómo se gestionan las cosas en el proyecto. Por ejemplo, esta categoría podría incluir a los siguientes subgrupos:

- Juntas de proyecto, grupos directivos o consejeros, que gestionan el marco de gobernanza del proyecto;
- Auditores y reguladores que establecen los requisitos de cumplimiento y el contexto normativo del proyecto;
- Patrocinadores (individuos u organizaciones) que proporcionan el financiamiento del proyecto. Estos patrocinadores pueden ser externos (como cuando una organización donante otorga financiamiento) o internos (como cuando el proyecto se financia con fondos internos).

Proveedores son los individuos que participan activamente en el trabajo del proyecto. Gestores, miembros del equipo, organizaciones ejecutoras, contratistas y distribuidores que entran dentro de esta categoría.

Influyentes son las personas que tienen la capacidad para cambiar la dirección (de forma positiva o negativa) del proyecto. Un ejemplo pueden ser los medios de comunicación locales, los funcionarios gubernamentales, intereses comerciales o líderes de la comunidad.

Dependientes son aquellas personas que quieren algo del proyecto diferente al producto o servicio final planificado. Por lo general, los dependientes son otros proyectos o unidades funcionales de la organización que necesitan uno de los Resultados/Productos del proyecto. Volviendo al proyecto de desarrollo de una cuenca hidrográfica, un proyecto de vivienda de bajos ingresos que trabaja en la misma comunidad puede estar esperando la conclusión del plan de zonificación de la cuenca hidrográfica con el fin de iniciar sus actividades de construcción.

Sustentadores son grupos responsables de hacer sostenible el proyecto después de su conclusión. Una vez más, en un proyecto de gestión de una cuenca hidrográfica como ejemplo, se podría esperar que el ministerio de obras públicas y el ministerio de agricultura asumieran la propiedad a mediano y largo plazo de las actividades de gestión de la cuenca hidrográfica a partir de la conclusión de los Resultados/Productos del proyecto.

Algunas consideraciones que se deben tener en cuenta al momento de clasificar a las partes interesadas en categorías incluyen:

- **Reconocer cuando las categorías del usuario se superponen.** Hay muchos casos en que un individuo o un grupo caerían en más de una categoría. Por ejemplo, las comunidades podrían ser tanto usuarios como sostenedores.
- **Considerar la posibilidad de dividir las categorías.** Las categorías se pueden dividir en subcategorías si eso es de utilidad. La categoría de partes interesadas en la gobernanza, por ejemplo, ya está dividida en tres subcategorías. De forma similar, podría ser especialmente útil dividir la categoría de usuarios en otros subgrupos.

- **Reconocer que las partes interesadas del proyecto cambian con el tiempo.** Nuevas partes interesadas pueden entrar en el área de actuación, mientras que otras pueden perder su influencia o interés. La identificación de las partes interesadas es por lo tanto un proceso continuo que debería revisarse en intervalos durante la vida del proyecto.

3.6.2 ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS

Una vez que se haya identificado a las partes interesadas, el paso siguiente es completar un análisis de las partes interesadas. El proceso de análisis de las partes interesadas implica:

- **Explorar los intereses de las partes interesadas.** ¿Qué podrían ganar o perder con el proyecto? ¿Cuáles son las expectativas (tanto positivas y/o negativas) de las partes interesadas? ¿Con qué recursos se pueden comprometer? ¿Cuáles son los roles potenciales para las partes interesadas? ¿Qué capacidades tienen? ¿Son simpatizantes o antagonistas?
- **Asignación de la influencia de las partes interesadas.** La influencia se refiere al poder que las partes interesadas tienen sobre un proyecto, como lo es su autoridad para tomar decisiones o su capacidad para influir en las actividades del proyecto o en las partes interesadas de forma positiva o negativa. ¿Cuál es el grado de cooperación o conflicto de las relaciones entre las partes interesadas? ¿Quién tiene el poder de hacer realidad el cambio para los problemas inmediatos, las cuestiones subyacentes y las raíces?

Si bien hay muchas herramientas que se pueden utilizar para llevar a cabo las actividades de análisis de las partes interesadas, este documento se centrará en dos en particular

- Diagramas de Venn
- Matriz de análisis de las partes interesadas

Los diagramas de Venn se crean para analizar e ilustrar la naturaleza de las relaciones entre los principales grupos de partes interesadas. Un diagrama de Venn se desarrolla a través de la perspectiva de una sola parte interesada del proyecto (o un grupo de partes interesadas del proyecto). Cada círculo en el diagrama identifica a una parte interesada involucrada en el proyecto. El tamaño del círculo puede ayudar a indicar el poder/influencia correspondiente a cada parte interesada, mientras que la separación espacial se utiliza para indicar la fortaleza o debilidad relativas de la relación de trabajo/interacción entre los diferentes grupos/organizaciones. Los diagramas de Venn por lo general se utilizan como una herramienta de planificación participativa con grupos objetivo para ayudarlos a perfilar su concepto de tales relaciones.

La imagen de abajo proporciona un ejemplo del uso de un diagrama de Venn para identificar el poder y la influencia de las múltiples partes interesadas involucradas en la gestión de la pesca en una comunidad que colinda con un río. Observe que el diagrama de Venn se retrata a través de la perspectiva de una de las partes interesadas, en este caso, las familias de pescadores. El tamaño y la ubicación del círculo de la Industria X indican que es muy influyente pero remota. Usando la misma lógica, la Agencia de Protección Ambiental es remota y está claramente alineada con los intereses de la industria. Las cooperativas pesqueras representan los intereses de los pescadores y tienen una estrecha relación con los minoristas. El pequeño tamaño del círculo que representa al Departamento de Pesca indica que tiene poca influencia.

Diagrama de Venn: partes interesadas

(Desde el punto de vista de las familias de pescadores)



Figura 57: Diagrama de Venn para las partes interesadas del Proyecto del Río Delta

La matriz de análisis de las partes interesadas utiliza el propósito del diagrama de Venn (u otras herramientas para asignar la influencia de las partes interesadas) para precisar, elaborar y comunicar los intereses, capacidades y acciones potenciales de las partes interesadas del proyecto. A diferencia del diagrama de Venn, la matriz permite una descripción más pormenorizada que proporciona datos adicionales sobre las partes interesadas, sus intereses, su influencia y las posibles medidas para abordar los intereses de las partes interesadas.

La siguiente tabla proporciona una matriz de análisis de las partes interesadas para el proyecto de gestión de la pesca introducidas en el diagrama de Venn anterior. La matriz ayuda a identificar las formas de involucrar a las partes interesadas para que puedan participar de forma significativa en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto. Por ejemplo, el cuadro identifica los posibles riesgos para el éxito del proyecto que vienen de las industrias textiles mal reguladas. Reconociendo esta posible amenaza, el equipo de diseño del proyecto puede tomar medidas para mayor garantía de éxito del proyecto, tal vez a través de una reunión con los líderes de la industria textil para negociar soluciones o para identificar formas de involucrarlos en el proyecto.

Figura 58: Matriz de análisis de las partes interesadas

Partes interesadas y características básicas	Intereses y cómo se ven afectados por el problema	Capacidad y motivación para implementar el cambio	Posibles medidas para abordar los intereses de las partes interesadas
--	---	---	---

Familias de pescadores 20.000 familias, personas de bajos ingresos, pequeños negocios familiares, organizados en cooperativas informales. Las mujeres participan activamente en el procesamiento de pescado	Mantener y mejorar los medios de sustento La contaminación está afectando el volumen y la calidad de la pesca La salud familiar se ve perjudicada, particularmente la de niños y madres	Gran interés en medidas para controlar la contaminación Influencia política limitada, se debe a la débil estructura organizacional	Apoyar la capacidad para organizar y ejercer presión Poner en práctica la lucha contra la contaminación Identificar y desarrollar fuentes alternativas de ingresos
Industria textil Operación industrial de mediana escala, mal regulada y sin sindicatos. Buena conexión con el partido gobernante. Mal historial ambiental	Mantener/incrementar las ganancias Cierta preocupación por la imagen pública Preocupación acerca de los costos de los reglamentos ambientales impuestos	Disponer de recursos financieros y técnicos para emplear nuevas tecnologías más limpias Motivación limitada actual para cambiar	Elevar la sensibilización del impacto social y ambiental Movilizar a la presión política para influir en el comportamiento de la industria Fortalecer y hacer cumplir leyes ambientales
Hogares 45.000 hogares descargan desechos domésticos y aguas residuales en el río que también se utiliza como fuente de agua potable y para la pesca	Consciente de la contaminación de la industria textil y el impacto sobre la calidad del agua Desea desechar sus propios residuos lejos de su casa Desea tener acceso a agua limpia	Comprensión limitada del impacto en la salud de su propio desecho de residuos/aguas residuales Parece dispuesto a pagar para mejorar servicios de gestión	Elevar la sensibilización entre las familias sobre las implicaciones de sus propias prácticas de desecho de residuos Trabajar con las comunidades y el gobierno para hacer frente a los problemas de agua y saneamiento.
Agencia de Protección Ambiental: Etc.	 Etc.	 Etc.	 Etc.

3.6.3 PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Un gestor de proyectos rara vez trabaja solo. Incluso los proyectos más pequeños dependen de redes de partes interesadas. A medida que la complejidad de los proyectos aumenta, la red de relaciones se expande y hasta potencialmente podría incluir grupos de la comunidad, ministerios de gobierno, proveedores, organizaciones locales no gubernamentales, universidades, organizaciones religiosas y otros.

Uno de los retos al manejar una red de partes interesadas es asegurar que haya claridad en cuanto a los roles, responsabilidades, autoridad y comunicación de los diferentes actores del proyecto. Una herramienta que ayuda con este reto es el gráfico RECI, una matriz que se suele crear con un eje vertical (columna izquierda) de tareas o Resultados/Productos, y un eje horizontal (fila superior) de los roles que deriva su nombre de las siglas de los cuatro roles clave que normalmente se identifican más en la matriz:

Responsable Un *responsable* incluye a los que hacen el trabajo para lograr la tarea. Para cada tarea por lo general hay un rol que es el líder en la realización del trabajo, aunque otros pueden ser delegados para ayudar

Encargado (Quien rinde cuentas) Un *encargado* debe aprobar (firmar) el trabajo que la persona *responsable* proporciona. Sólo **debe** haber una *persona encargada* para cada tarea o

producto específico.

Consultado Aquellos a quienes se le solicitan opiniones y existe comunicación bidireccional.

Informados Los que se mantienen al día sobre los avances, a menudo sólo con respecto a la terminación de una tarea o producto; y con quienes solo existe comunicación unidireccional.

La tabla siguiente ofrece un ejemplo de una matriz RECI simplificada para el Proyecto del Río Delta:

Figura 59: Matriz RACI del Río Delta

Tipo de participación	¿Quién es el responsable?	¿Quién es el encargado?	¿Quién debe ser consultado?	¿Quién debe ser informado?
Tarea del proyecto ↓	¿Quién está haciendo las cosas? ¿Haciendo el trabajo asociado a la tarea?	¿Quién aprueba el producto asociado a la tarea?	¿A quién se le debe solicitar aportaciones continuamente?	¿Quién tiene que mantenerse al tanto a través de copias de los informes, correos electrónicos, etc.?
Nota conceptual	Líder Gestor de proyectos Asistente Organización ejecutora	Gestor de proyectos	Asesor técnico de saneamiento	Funcionarios del Ministerio de Salud (MINSA)
Evaluación del diseño Análisis Marco lógico y planificación de M&E	Líder Gestor de proyectos Asistente ONG ejecutora	ONG ejecutora Asesor técnico Gestores de proyectos Empleadores locales	Participantes en el proyecto Funcionarios locales del Ministerio de Salud Donante	Funcionarios del Ministerio de Salud (nivel nacional)
Redacción y presentación de propuestas	Líder Gestor de proyectos Asistente ONG ejecutora	ONG ejecutora Técnica Asesor para el SIDA Gestor de proyectos Equipo de negocio de la sede	Funcionarios locales del Ministerio de Salud Donante	Participantes en el proyecto
Planificación detallada del programa	Líder Gestor de proyectos ONG ejecutora	ONG ejecutora Gestor de proyectos Empleadores locales	Participantes en el proyecto Funcionarios locales del Ministerio de Salud Asesor técnico de saneamiento Donante	Funcionarios del Ministerio de Salud (nivel nacional)
Implementación	Líder Gestor de proyectos ONG ejecutora	ONG ejecutora, Participantes en el proyecto, Gestor de proyectos	Encargado del programa	Donante
Monitoreo y evaluación	Líder Funcionario del programa Donante	Participantes en el proyecto Encargado del proyecto	Asesor técnico regional	Funcionarios del Ministerio de Salud (nivel nacional)

Una vez desarrollada, la matriz RECI se puede compartir entre el equipo del proyecto y las otras partes interesadas del proyecto para ayudar a asegurar un entendimiento, y las expectativas, de los roles y responsabilidades del proyecto.

3.6.4 COMUNICACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS

Una vez que los roles y las responsabilidades de las partes interesadas en el proyecto se han establecido, el próximo reto de la implementación es manejar las comunicaciones del proyecto con estos grupos. La buena comunicación es a la vez un arte y una ciencia. Por un lado, el arte de la comunicación exitosa depende de las habilidades interpersonales y de liderazgo del gestor del proyecto. La ciencia de la comunicación, sin embargo, tiene que ver con la planificación y ejecución.

Parte de la ciencia de la buena comunicación es identificar cuidadosamente la estrategia de comunicación adecuada en relación con el tamaño del proyecto y su complejidad. Por ejemplo, en el

contexto de un proyecto pequeño, las prácticas de comunicación demasiado formales rápidamente pueden convertirse en una carga administrativa, lo que interfiere con otras actividades del proyecto. En el contexto de un proyecto grande, las prácticas de comunicación informales pueden convertir rápidamente el éxito en un desastre si las cuestiones y oportunidades importantes se omiten en la planificación e implementación de la comunicación.

En consecuencia, es necesario que haya claridad sobre el "qué", "por qué", "quién", "cómo" y "cuándo" de las comunicaciones. Esta información puede identificarse en una comunicación con un formato de plan como el siguiente:

Figura 60: Plan de comunicaciones

Comunicación	Propósito	Público	Autor	Asignado a	Vehículo de comunicación	Frecuencia

Al identificar el vehículo de las comunicaciones, el mecanismo debe coincidir con los mensajes del proyecto y las partes interesadas. A modo de guía, aquí hay varias preguntas para determinar qué mecanismos utilizar para la comunicación del proyecto:

- ¿Qué mecanismo o vehículo aumentará la probabilidad de que el mensaje verdaderamente se reciba, entienda y aplique?
- ¿Qué cantidad de información se incluirá y qué nivel de detalle?
- ¿Qué mecanismo es más apropiado para el tipo de mensaje?
- ¿Qué mecanismo prefiere la parte interesada?
- ¿Qué nivel de interacción es necesario (unidireccional o bidireccional)?

Además, es importante distinguir entre las comunicaciones habituales o constantes con los miembros del equipo del proyecto, patrocinadores y otras partes interesadas clave de manera regular. Los métodos seleccionados incluyen informes de estado, reuniones programadas, actualizaciones mensuales, comunicaciones impulsadas por eventos, sesiones de temas críticos, reuniones con proveedores, horarios de capacitación y cronogramas de implementación.

SECCION 4: ADAPTACIÓN DEL PMD PRO

"¿Cómo lograr que PMD Pro le funcione?"

Herramientas, técnicas, metodologías, etc., no lograrán nada si un equipo de proyecto no hace que funcionen en su ambiente real del proyecto. Esta sección analiza cómo adaptar varias herramientas y técnicas que se han presentado con el fin de que funcionen para el gestor del proyecto y el equipo de implementación del proyecto.

3.7 FUNDAMENTOS DE LA ADAPTACIÓN

Como se mencionó anteriormente en esta Guía para el PMD Pro, "no hay una sola guía general única 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 retos, en el mejor de los casos contribuirá a un proyecto robótico y "manejado con plantillas". Además de crear mucho trabajo innecesario, sólo añadir herramientas y técnicas sin pensar en su justificación y aplicación puede confundir y desmoralizar al personal del proyecto y socios ejecutores.

Dos gestores de proyectos completaron la capacitación de PMD Pro y obtuvieron un claro conocimiento y comprensión de la metodología. Ninguna de sus organizaciones, por desgracia, tenía mucho aprecio o comprensión de la gestión de proyectos. Al regresar al lugar de trabajo se le dijo a un gestor de proyectos: "Esas herramientas de PMD Pro están bien, pero no lo hacemos de esa manera aquí". Un superior le dijo al otro gestor de proyectos: "Debes decidir qué herramientas y técnicas quieres e impleméntalas por tu cuenta".

Mientras que un gestor de proyectos debe estar dispuesto a tomar la iniciativa individual a pesar de las limitaciones organizativas, ambos escenarios descritos en el ejemplo anterior se deben evitar siempre que sea posible. La implementación de PMD Pro debe incluir una evaluación de las herramientas y técnicas disponibles, decidir que será más útil en una situación particular y luego pensar en cómo estas herramientas pueden integrarse en los procesos y sistemas de la organización. Por ejemplo, la fotografía de abajo muestra los resultados de un ejercicio de mapeo simple para el que un equipo de proyecto hizo una lluvia de ideas, tras terminar un curso de PMD Pro, para tratar de conectar las nuevas herramientas de gestión de proyectos a sus herramientas existentes.



Siempre que sea posible, los gestores de proyectos deben participar con sus organizaciones para discutir y responder las siguientes preguntas:

- ¿Una nueva herramienta complementará o reemplazará una herramienta existente?
- ¿De qué manera la información de una nueva herramienta se adaptará a los procesos existentes?
- ¿Es necesario realizar cambios en los procesos existentes como resultado de la integración de una nueva herramienta o técnica?

Lo que es más práctico, un gestor de proyectos debe ver todas las herramientas y técnicas y hacer esta pregunta: "¿Puedo implementar esta herramienta ahora o deseo más apoyo organizativo?"

La Figura 59 ilustra un ejemplo de un plan de adaptación de herramientas. Está lleno de datos de ejemplo que marcan el estado e indican si los cambios organizativos aún serán necesarios para lograr la implementación exitosa de la herramienta.

Figura 61: Ejemplo de adaptación de las herramientas de gestión de proyectos

Herramienta	¿Puedo implementarla ahora?	¿Deseo más apoyo?	¿Qué cambios organizativos se deben hacer antes de que podamos adaptar y utilizar esta herramienta adecuadamente?
EDT	Sí	No	Garantizar que mi equipo y nuestros colaboradores aporten su experiencia específica y detallada
Diagramas de red	Sí	No	Garantizar que mi equipo entienda el propósito y los procesos.
Acta constitutiva del proyecto	No	Sí	Alentar a nuestra organización a acordar un formato aprobado.
Diagrama RECI	Sí	No	Se debe utilizar para solicitar aportaciones y compartir información con nuestras partes interesadas.
Control de cambios	Sí	Sí	Debe integrarse y relacionarse con nuestro sistema de gobernanza del proyecto

3.8 FACTORES A TENER EN CUENTA AL ADAPTAR EL PMD PRO

Ningún proyecto existe en un vacío. Los proyectos "viven" dentro de los programas y los portafolios. Además, los proyectos se gestionan en el contexto de los sistemas organizativos y las estructuras de los donantes. En cierto sentido, son el ambiente operativo más amplio para los proyectos. Como resultado, ya que todos estos factores afectan el desempeño de los proyectos, se deben tomar en consideración al adaptar el PMD Pro a los proyectos.

CONSIDERACIONES DEL PROGRAMA: como se indicó anteriormente en esta guía, los programas constan de un conjunto de proyectos relacionados que se gestionan de forma coordinada para obtener beneficios y control que no están disponibles a través de la gestión individual. Los plazos del programa son más largos y los objetivos suelen ser más complejos con cada proyecto individual diseñado para hacer una contribución a la finalidad. Es evidente que, en un programa bien administrado, no habrá consistencia de herramientas, métodos y enfoques.

Algunas ONG tienen una Unidad u Oficina de Gestión de Programas (UGP u OGP), cuya función es asegurar la coherencia de los enfoques, estándares, desarrollo de capacidades, herramientas y manuales de operación. En tales situaciones, los gestores de proyectos y sus equipos deben alinearse con las directrices, herramientas y enfoques de la unidad de programas.

También, con respecto a la relación entre los programas y los proyectos, las ONG internacionales tienden a diseñar proyectos grandes y complejos, cuando sería más conveniente desarrollar un programa con una serie de proyectos más pequeños y más simples.

CONSIDERACIONES DE SISTEMAS - Un gestor de proyectos rara vez tiene la oportunidad de influir en la elección de los sistemas de la organización. De todos modos, el gestor de proyectos debe asegurarse de que el flujo de información desde y hacia la organización cumpla con las necesidades del equipo del proyecto.

Los dos ejemplos siguientes ilustran cómo un gestor de proyectos debe examinar y comprender los sistemas organizativos con el fin de encontrar formas para que trabajen en beneficio del proyecto.

Generación de informes presupuestarios/financieros: Los presupuestos en las propuestas de los donantes están comúnmente en forma de presupuestos por actividad. Muchas ONG, en realidad, no tienen sistemas financieros que puedan producir informes en base a las actividades, sino utilizan informes de partidas/códigos de cuentas. Bajo tal escenario, un gestor de proyectos debe asegurarse de que el trabajo necesario para convertir la información financiera de un formato a otro se planifique e implemente de manera oportuna.

Moneda del presupuesto y tipos de cambio: No es raro que un gestor de proyectos sea informado que "el proyecto tiene una pérdida por tipo de cambio de \$20.000 dólares, así que debe tener menos actividad para compensar". Si bien las estrategias de cobertura se pueden usar por las organizaciones para ayudar a reducir el impacto, la variación del tipo de cambio no se puede eliminar. A pesar de esto, un gestor de proyectos puede seleccionar y utilizar los métodos de gestión más adecuados para minimizar el déficit. Debido a que la tarea de elegir la moneda del presupuesto se hace a menudo por el personal en el departamento de finanzas o de recaudación de fondos, frecuentemente ellos eligen la moneda del contrato. Si el gasto está en una moneda diferente, inmediatamente se complica la vida para el personal del proyecto pues se enfrentará con un presupuesto en una moneda y los gastos en otra. Aunque no siempre es posible, un gestor de proyectos debe insistir en que el presupuesto y los gastos se realicen en la misma moneda. Aunque la elección de la moneda no es negociable, el gestor de proyectos puede insistir en aplicar un tipo de cambio real a lo largo de la vida del proyecto, en lugar de utilizar un valor contable fácil de calcular. Si bien este tipo de estrategias de gestión no mitigan las fluctuaciones monetarias, ayudan a reducir la variación del tipo de cambio.

CONSIDERACIONES DE TAMAÑO, COMPLEJIDAD Y RIESGO - El sentido común dicta que un proyecto pequeño y sencillo no requiere la misma consideración que un proyecto de un millón de dólares, con varias ubicaciones y varios equipos en un entorno difícil e inseguro con diversas partes interesadas. A pesar de este conocimiento, a menudo se da una atención insuficiente a los factores asociados a consideraciones de tamaño, complejidad y riesgos por parte de los gestores de proyectos y sus organizaciones en el sector del desarrollo. Dos áreas importantes y relacionadas se citan a continuación como ejemplos:

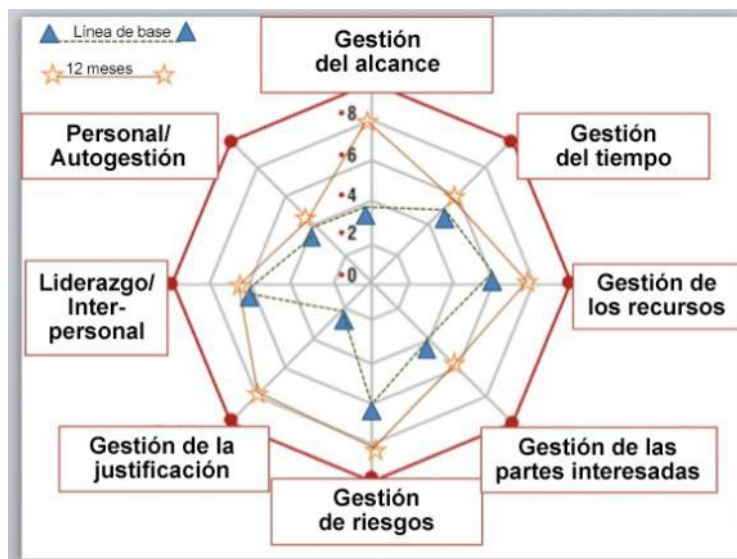
Planificación y gestión de riesgos - Un registro de riesgos siempre es útil. En un proyecto de bajo valor y baja complejidad, un registro de riesgos simple y cualitativo puede ser suficiente. En un proyecto con un perfil de riesgo mucho más alto, un gestor probablemente necesite un registro de riesgos cuantitativo. Además, las normas del proyecto para usar y modificar el registro de riesgos difieren. ¿Quién puede modificarlo? ¿Quién puede sugerir cambios? ¿Cuándo se podrá analizar el registro de riesgos? Al igual que con todas las herramientas en PMD Pro, el gestor de proyectos tiene que pensar en la mejor manera de utilizar las herramientas y asegurarse de que ayuden al equipo del proyecto.

Gobernanza del proyecto - Una de las áreas clave que requieren atención en los proyectos más complejos es la gobernanza. Los proyectos más pequeños y simples pueden compartir una estructura de gobernanza con una serie de proyectos similares, tal vez bajo una Junta del Programa o una Junta de Proyectos del País o una estructura similar. Un proyecto de un millón de dólares, con varias ubicaciones y varios equipos tendrá su propia Junta de Proyecto con un Usuario Superior, Proveedor Superior y Ejecutivo del Proyecto en representación de las voces y perspectivas de las partes interesadas. La Junta de Proyecto tendrá claros términos de referencia y normas de funcionamiento. Los miembros de la Junta deben entender sus funciones y responsabilidades. Además, puede ser necesario cambiar el perfil de la Junta de Proyecto en un proyecto más largo para garantizar que las perspectivas adecuadas estén representadas.

CONSIDERACIONES DE APRENDIZAJE Y COMPETENCIAS - Mientras que el gestor de proyectos es responsable de asegurar que el personal y los asociados ejecutores tengan las competencias adecuadas, incluidos los conocimientos, actitudes y habilidades, el gestor no debe esperar a construir capacidades para hacer frente a todas las debilidades de inmediato. Una parte clave de la adaptación de PMD Pro será evaluar el nivel actual del personal e implementar las competencias de los asociados ejecutores y luego promover el aprendizaje para aumentar la capacidad cuando se detecten lagunas. Una herramienta llamada gráfico de radar¹⁷ ilustra las brechas entre las competencias actuales (línea de base) y las deseadas (objetivo) durante un periodo de tiempo. La Figura 61 muestra una forma en que el gráfico de radar se puede utilizar, señalando que hay muchas otras aplicaciones para el mismo.

Figura 62: El gráfico de radar mostrando las líneas de base y objetivos para determinadas competencias de PMD Pro

¹⁷ Conocido también como Diagrama de Araña o Diagrama de telaraña



Si, por ejemplo, un gestor de proyectos trata de implementar una Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) sin asegurarse de que cada miembro del equipo y asociado ejecutor entiende lo básico, aprecia el valor y puede verdaderamente usar la EDT en una situación real, entonces cabe la posibilidad de que la implementación se dirija al fracaso. Para las organizaciones que implementan PMD Pro, muchas de las necesidades de aprendizaje y competencia probablemente ya hayan sido consideradas. Sin embargo, un gestor de proyectos todavía tiene que confirmar que todo el personal del proyecto y los asociados pueden usar correctamente cada una de las herramientas elegidas en la práctica. Las brechas que se identifican en el desempeño deben abordarse a través de la capacitación u otra acción de gestión.

CONSIDERACIONES DE DESEMPEÑO- El gestor de proyectos no sólo es responsable de asegurar que el personal del proyecto sea cada vez más competente sino también, con suma importancia, de que el desempeño laboral contribuya a producir los impactos que la organización pretende. Hay que recordar que los cambios para las organizaciones que trabajan en el sector del desarrollo son generalmente dirigidos hacia la calidad de vida, el bienestar, la sostenibilidad, la reducción de la pobreza, la conciencia de empoderamiento social y/o áreas de mejora ambiental. Un curso de PMD Pro no debe ser visto como un evento "único", sino que debe ser el inicio de un proceso dinámico que transfiere el aprendizaje a un mejor rendimiento y, lo más importante, contribuye a la mejora continua del proyecto. Al vincular PMD Pro al proyecto y exigir que el personal sea responsable de poner en práctica su aprendizaje, los gestores de proyectos aumentarán las posibilidades de ver los cambios que realmente importan y están en el corazón mismo de los objetivos del proyecto.

La oficina de una ONG, tras hacer pruebas piloto con algunos cursos de PMD Pro, decidió que todos los participantes del evento de aprendizaje de PMD Pro debían desarrollar un plan individual (que también involucre a un equipo de proyecto cuando sea posible) de aprendizaje continuo del PMD Pro y su implementación. La plantilla de su plan incluía los detalles de la aplicación pertinente del conocimiento de gestión de proyectos y las herramientas prácticas durante un periodo de 12 meses. Una persona designada por la Unidad de Gestión de Proyectos ha sido asignada para comunicarse con cada participante y su supervisor directo cada 3 meses para evaluar el cumplimiento, medir la contribución al propósito y recopilar/compartir las mejores prácticas. Esta oficina de la ONG también está ofreciendo medios para que los participantes tengan acceso virtual (por teléfono, correo

electrónico, redes sociales, etc.) a expertos en Gestión de proyectos que puedan asesorarlos sobre el uso/la adaptación de herramientas y otros problemas de implementación del PMD Pro que puedan surgir. También decidieron empezar poco a poco con la introducción por fases de herramientas de Gestión de proyectos de manera que permita la experimentación práctica, la adaptación y el aprendizaje contextualizado. Decidieron que su "caja de herramientas" inicial incluiría cuatro herramientas de Gestión de proyectos que se consideraron fundamentales para la mejora inicial. Eligieron la RECI, Registro de riesgos, EDT y Registro de problemas.

EN RESUMEN - La adaptación de PMD Pro, como se detalla arriba, es esencial. Sin embargo, se debe tener en cuenta una advertencia: el trabajo de un gestor de proyectos no debe reducirse a un conjunto de reglas rígidas que se aplican sin pensar en todos y cada uno de los proyectos, programas o portafolios. Recuerde que, como se indicó anteriormente en esta guía, la Gestión de proyectos es tanto un "arte" como una "ciencia". Habrá circunstancias en las que se podría usar una herramienta o técnica de Gestión de proyectos, pero por cualquier cantidad de motivos válidos podría no ser la opción más inteligente. En otras palabras, ser demasiado entusiasta en requerir la adopción obligatoria y uniforme de las herramientas y técnicas de Gestión de proyectos en todos los proyectos, programas o portafolios podría ser un gran error. Cada gestor de proyectos debe aprender a ser disciplinado y reflexivo, a convertirse en experto en el análisis de cada proyecto individual antes de seleccionar y adoptar con cuidado y en colaboración lo mejor de PMD Pro.

SECCION 5: APÉNDICES

5.1 APÉNDICE 1: 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 componentes (capacitación, construcción, etc.) de un proyecto del que el personal es responsable de rendir cuentas y que, cuando se suman, producen Resultados/Productos.
Basado en activos	Metodología que trata de descubrir y resaltar las fortalezas dentro de las comunidades como un medio para el desarrollo sostenible
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
Supuestos	Las hipótesis acerca de las condiciones necesarias, tanto internas como externas, identificadas en un diseño para garantizar que las presuntas relaciones de causa y efecto funcionen como se esperaba y que las actividades planificadas produzcan el Resultado esperado
Línea de base	Un punto de referencia efectivo acerca de las condiciones o el rendimiento antes del comienzo de una actuación, necesario para servir como base para el monitoreo, evaluación y control del proyecto
Taxonomía de Bloom	Una clasificación de los niveles de conocimiento/habilidad que proporciona una estructura para el diseño del aprendizaje
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.
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
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, función o situación
Nota conceptual	Una visión general de alto nivel de un proyecto, escrita para solicitar retroalimentación antes de comprometer recursos para desarrollar una propuesta expansiva
Compresión	Agregar recursos adicionales al proyecto para acelerar el avance del cronograma
Acreditamiento	Prueba de calificación, competencia o liberación que se atribuye a una persona
Ruta crítica	La secuencia de actividades que representa el camino más largo entre el inicio del proyecto y el final del proyecto
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 fase
Descomposición	Una técnica para separar o desglosar los Resultados/Productos del

DM&E	proyecto en pequeños elementos, componentes o partes (Design, Monitoring and Evaluation) Diseño, monitoreo y evaluación del proyecto
Organización de desarrollo	Un espectro de organizaciones que se encuentran dentro de una amplia gama de acciones 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
Ejecución rápida	(Fast tracking) Acelerar el cronograma del proyecto mediante la realización de actividades que normalmente se completarían en secuencia y en su lugar completarlas en paralelo.
Holgura	(flotación), La cantidad de tiempo que una tarea en un diagrama de red de proyecto puede retrasarse sin causar un retraso en la fecha de finalización del proyecto.
Diagrama de Gantt	Un gráfico de barras que representa gráficamente el calendario de las actividades del proyecto
Impacto	El resultado final o impacto del mayor nivel deseado (transformación, sostenibilidad, sustento, bienestar, etc.) al que contribuye el proyecto, siendo el objetivo final de muchos marcos lógicos. El efecto significativo o resultado a largo plazo.
Inicio	El proceso de describir y tomar la decisión de comenzar un proyecto y autorizar al gestor del proyecto para que gaste recursos, esfuerzos y dinero
Insumos	Los recursos que el proyecto debe movilizar y aplicar a las actividades del proyecto (recursos humanos y financieros, equipos, etc.)
Problema	Un riesgo que se ha producido. Puede tomar la forma de una decisión, situación o cuestión sin resolver que impactará significativamente el proyecto
Registro de control de problemas	Un documento o base de datos accesible que resume los problemas, su estado actual y quién es responsable actualmente de la solución
Reiteración	El acto de repetir un proceso dos, tres o más veces para lograr la finalidad, objetivo o resultado deseados
Logística	El proceso de planificar, implementar y controlar el flujo y el almacenamiento eficientes y rentables de materias primas, 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.
Diagrama de red	Resumen en imágenes de las decisiones y los flujos que componen un procedimiento o proceso de principio a fin
Objetivo	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

	malnutrición, 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
Resultados/Productos	Los Resultados/Productos 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
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.
Portafolio	Una combinación de programas/proyectos, activos, personal y presupuesto asignado a cada uno
Gestión de portafolios	Iniciar y administrar el portafolio global de los programas/proyectos
Adquisición	Planificación e implementación de todos los aspectos de la compra de recursos, incluyendo el desarrollo de especificaciones, estudios de mercado de proveedores, negociaciones, compra de actividades, administración de contratos y control de inventario
Alcance del producto	Todos los Resultados/Productos requeridos del proyecto, cumpliendo las especificaciones acordadas. (Qué va a ser entregado)
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
Proyecto	Un conjunto de actividades que cumplen los objetivos acordados en un periodo de tiempo específico con un conjunto acordado de recursos
Acta de Constitución del proyecto	Un documento que describe el proyecto a un alto nivel de detalle y que se utiliza para autorizar al gestor del proyecto para comenzar a trabajar
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
Plan de implementación del proyecto	Una presentación completa y lógica del modelo detallado del proyecto para ayudar a garantizar que concluirá a tiempo, estará dentro del alcance y del presupuesto
Gestión de proyectos	Planificar, organizar y gestionar los recursos para culminar con éxito el Impacto, objetivo y Resultados/Productos específicos del proyecto
Gestor de proyectos	Un profesional en el campo de la gestión de proyectos que tiene la responsabilidad de planificar, implementar y cerrar proyectos para culminar con éxito el Impacto, objetivo y Resultados/Productos específicos del proyecto
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
Alcance del proyecto	Todo el trabajo necesario para entregar el alcance del producto. (De qué manera los Resultados/Productos serán creados y entregados)
Riesgo	El efecto potencial de la incertidumbre sobre los objetivos del proyecto
Planificación gradual	Proceso reiterativo de proporcionar mayores niveles de detalle para el proyecto. Preparación para la implementación con el paso del tiempo

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.
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

5.2 APÉNDICE 2: RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE PMD PRO

El objetivo del Apéndice 2 es identificar los resultados de aprendizaje asociados a la Guía para el PMD Pro. Estos resultados de aprendizaje, a su vez, proporcionan a los candidatos a los exámenes de PMD Pro (y las organizaciones de capacitación) un desglose detallado de lo que evaluarán los exámenes de PMD Pro1 y PMD Pro2.

El Modelo de evaluación de resultados del aprendizaje de PMD Pro identifica cuatro niveles de resultados del aprendizaje. El Examen de PMD Pro1 mide los resultados de los Niveles 1 y 2, mientras que el Examen de PMD Pro2 mide los resultados de los Niveles 3 y 4.

Figura 63: El Modelo de evaluación de resultados del aprendizaje de PMD Pro

El Modelo de evaluación de resultados del aprendizaje de PMD Pro				
	1. Conocimiento	2. Comprensión	3. Aplicación	4. Análisis
Definición genérica del Modelo de evaluación de resultados del aprendizaje de APMG	Conocer los hechos, términos y conceptos claves del manual/guía	Comprender los conceptos clave del manual/guía	Ser capaz de aplicar los conceptos clave relacionados con el área del plan de estudios para un escenario determinado	Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre el uso apropiado e inapropiado del PMD Pro

Figura 64: Resultados de aprendizaje de la Guía para el PMD Pro

Código del área del plan de estudios		Área del plan de estudios:	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
		Proyectos en el sector del desarrollo			
Nivel	Tema				
Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con el tema de los Proyectos en el sector del desarrollo.					
01	01	Definir los términos de la gestión de proyectos en el marco del contexto de desarrollo internacional, incluidos los proyectos, programas, portafolios y gestión de proyectos.	☐		1,3, 1,4
01	02	Identificar los tres lados del triángulo de gestión como se define en el PMD Pro	☐		1,3
01	03	Recordar las competencias de los gestores de proyectos en el sector del desarrollo	☐		1,6
01	04	Recordar las responsabilidades de los gestores de proyectos en el sector del desarrollo	☐		1,3
Entender el tema de los Proyectos en el sector del desarrollo					
02	01	Explicar de qué manera la cultura de proyectos en el sector del desarrollo difiere de la de otros sectores.	☐		1,2
02	02	Delinear las habilidades y responsabilidades de los gestores de proyectos en el sector del desarrollo	☐		1,6
02	03	Explicar la relación entre los lados de un triángulo de gestión y sus implicaciones en la gestión de proyectos.	☐		1,3

Ser capaz de aplicar y <i>adaptar</i> los proyectos en el sector del desarrollo a un escenario					
03	01	Gestionar el desempeño del personal que tiene diferentes niveles de competencia en gestión de proyectos		☐	1,6
03	02	Identificar las ventajas de gestionar un grupo de proyectos en el contexto de un programa		☐	1,4
03	03	Identificar el desarrollo de las competencias necesarias mientras un miembro del equipo de proyecto progresa de gestor de proyectos de nivel básico a gestor de programas.		☐	1,6
03	04	Dado un escenario en el que las restricciones del proyecto están en proceso de cambio, identificar alternativas para gestionar el triángulo de gestión.		☐	1,3
Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada de los proyectos en el área del plan de estudios de Proyectos en el sector del desarrollo a un escenario					
04	01	Identificar las diferencias en las competencias de gestión de proyectos necesarias mientras el tamaño, la complejidad y el riesgo de un escenario del proyecto se expande		☐	1,6
04	02	Comparar y contrastar el contenido, el propósito y el proceso de los proyectos, programas y portafolios en el sector internacional		☐	1,4
04	03	Identificar las implicaciones de los cambios en las restricciones del proyecto sobre del triángulo de gestión.		☐	1,3

Código del área del plan de estudios		Área del plan de estudios: El modelo de proyecto por fases de PMD Pro	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
Nivel	Tema		☐		
Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con el <i>Modelo de proyecto por fases de PMD</i>.			☐		
01	01	Identificar las seis fases en el Modelo de proyecto por fases de PMD Pro.	☐		2,2
01	02	Recordar los términos, hechos y conceptos relacionados con las seis fases del ciclo de vida del proyecto genérico en el sector del desarrollo	☐		2,2
Comprender el <i>Modelo de proyecto por fases de PMD Pro</i>					
02	01	Explicar las formas en que las fases del proyecto en Modelo de proyecto por fases de PMD Pro interactúan unas con otras.	☐		2,2
02	02	Explicar la diferencia entre el Diseño, monitoreo y evaluación del proyecto y la Gestión de proyectos en el marco del sector del desarrollo.	☐		2,2
02	03	Comprender el propósito y los beneficios de las puertas de decisión a través del Ciclo de vida del proyecto de PMD Pro.	☐		2,2
02	04	Explicar la importancia de incorporar los principios de la gestión de proyectos en toda la vida de un proyecto.	☐		2,2

Ser capaz de aplicar y adaptar el Modelo de proyecto por fases de PMD Pro a un escenario					
03	01	Capacidad de aplicar las seis fases y adaptar las actividades y acciones recomendadas en su caso, a un escenario determinado del proyecto		☐	2,2
Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada en el área del plan de estudios del Modelo de proyecto por fases de PMD Pro a un escenario.					
04	01	Capacidad para evaluar la aplicación de las seis fases a un escenario determinado del proyecto al evaluar si las actividades relevantes del proceso se aplicaron correctamente		☐	2,2

Código del área del plan de estudios		Área del plan de estudios: Identificación y diseño del proyecto	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
Nivel	Tema				
Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con el área de Identificación y diseño del proyecto.					
01	01	Recordar las tres categorías generales de trabajo en la fase de Identificación y diseño del proyecto	☐		2.2.1
01	02	Identificar los propósitos de la recopilación de datos y el análisis de datos	☐		2.2.1.1, 2.2.2.2
01	03	Identificar las metodologías, enfoques y herramientas para la recopilación de datos	☐		2.2.1.2
01	04	Identificar las metodologías, enfoques y herramientas para el análisis de datos	☐		2.2.1.2
01	05	Identificar los propósitos del marco lógico	☐		2.2.1.3
01	06	Definir las 5 características de un indicador SMART	☐		2.2.1.3
01	07	Recordar los parámetros clave del proyecto descritos en el marco lógico	☐		2.2.1.3
01	08	Recordar ejemplos de las puertas de decisión en la vida de un proyecto	☐		2.2.1.4
Comprender la fase de Identificación y diseño del proyecto					
02	01	Explicar el concepto de la disminución de oportunidades para gestionar el cambio de manera rentable durante la vida del proyecto.	☐		2.2.1
02	02	Identificar las diferencias entre las cuatro categorías de necesidades sociales	☐		2.2.1.1
02	03	Explicar la importancia de la triangulación en la fase de identificación y diseño del proyecto	☐		2.2.1.1
02	04	Identificar las diferencias entre los datos primarios (cualitativos y cuantitativos) y los datos secundarios.	☐		2.2.1.1
02	05	Explicar las categorías de criterios que determinan qué se incluye en las intervenciones del proyecto	☐		2.2.1.2
02	06	Entender la lógica vertical y horizontal del marco lógico del proyecto	☐		2.2.1.3

02	07	Explicar los beneficios las puertas de decisión en el contexto de la gestión de proyectos.	☐		2.2.1.4
Ser capaz de aplicar y adaptar la fase de Identificación y diseño del proyecto a un escenario					
03	01	Seleccionar la herramienta más adecuada para los objetivos previstos de recopilación y análisis de datos		☐	2.2.1.1, 2.2.1.2
03	02	Identificar los elementos a incluir en las intervenciones del proyecto en base a categorías claramente identificadas de los criterios de decisión.		☐	2.2.1.2
03	03	En una situación determinada, utilizar los criterios de decisión para proceder o no proceder y así determinar si los proyectos deben ser aprobados.		☐	2.2.1.4
Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada del área del plan de estudios Fase de identificación y diseño del proyecto a un escenario.					
Específicamente:					
04	01	Diferenciar las ventajas de cada uno de los tipos de recopilación de datos		☐	2.2.1.1
04	02	Comparar y contrastar los Resultados/Productos e indicadores del marco lógico de PMD Pro en cada uno de los cuatro niveles.		☐	2.2.1.3
04	03	Explicar las variaciones en la posibilidad de manejar el cambio de manera rentable durante la vida de un proyecto		☐	2.2.1
04	04	Dado un escenario de proyecto, diferenciar entre las 4 categorías de necesidad del proyecto.		☐	2.2.1.1
04	05	Interpretar la lógica vertical y horizontal de un marco lógico.		☐	2.2.1.3
04	06	Evaluar la calidad de los indicadores del proyecto en base a la utilización de los criterios SMART		☐	2.2.1.3

Código del área del plan de estudios SU		Área del plan de estudios: <i>Puesta en marcha del proyecto</i>	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
Nivel	Tema				
Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con el área de Puesta en marcha del proyecto (Inicio del Proyecto).					
01	01	Conocer los objetivos de la fase de Puesta en marcha del proyecto	☐		2.2.2.1
01	02	Identificar las tres perspectivas que deben ser representadas en una junta de proyecto.	☐		2.2.2.2
01	03	Identificar los propósitos de las comunicaciones de lanzamiento	☐		2.2.2.4
Entender la Puesta en marcha del proyecto					
02	01	Entender el propósito del acta constitutiva del proyecto	☐		2.2.2.3
02	02	Explicar la importancia de establecer una estructura de gobernanza del proyecto	☐		2.2.2.2

02	03	Explicar la relación entre las tolerancias del proyecto y la gobernanza del proyecto	☐		2.2.2.1
02	04	Explicar las responsabilidades de un patrocinador del proyecto y una junta de proyecto	☐		2.2.2.2
Ser capaz de aplicar y adaptar la Puesta en marcha del proyecto a un escenario					
03	01	Sobre la base de un escenario de proyecto, crear o actualizar el acta constitutiva del proyecto ¹⁸ .		☐	2.2.2.3
03	02	Sobre la base de un escenario de proyecto, identificar estrategias para mejorar el desempeño del proyecto mediante la mejora de los procesos de gobernanza del proyecto.		☐	2.2.2.2
Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada del área del plan de estudios Fase de puesta en marcha del proyecto a un escenario.					
04	01	Capacidad para evaluar la aplicación de las acciones de la Fase de puesta en marcha del proyecto cuando se proporciona un escenario del proyecto		☐	2.2.2

Código del área del plan de estudios PP		Área del plan de estudios Planificación del proyecto	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
Nivel	Tema				
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 el tiempo del plan de implementación del proyecto.	☐		2.2.3
01	02	Identificar los ocho componentes de un plan completo del proyecto.	☐		2.2.3.3
01	03	Identificar las ventajas de desarrollar planes del proyecto mediante un proceso participativo	☐		2.2.3.5
Entender la Fase de planificación del proyecto Específicamente:					
02	01	Explicar la importancia de incorporar cada uno de los principios de gestión de proyectos de PMD Pro en el proceso de planificación del proyecto	☐		2.2.3.2 -2.2.3.6

¹⁸ Puede conocerse también como “Estatutos del Proyecto”

02	02	Comprender las ventajas de la planificación gradual	☐		2.2.3.6
02	03	Comparar y contrastar los marcos lógicos, propuestas y planes de implementación del proyecto	☐		2.2.3
Ser capaz de aplicar y adaptar la Fase de planificación del proyecto a un escenario Específicamente:					
03	01	Identificar situaciones en las que se deba usar un enfoque gradual para la planificación del proyecto.		☐	2.2.3.6
03	02	Con base en los escenarios del proyecto, identificar las fortalezas y debilidades del plan del proyecto en términos de equilibrio, integridad, integración, participación e iteración.		☐	2.2.3.2 – 2.2.3.6
Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada del área del plan de estudios Planificación del proyecto a un escenario Específicamente:					
04	01	Comparar y contrastar el propósito del marco lógico, la propuesta de proyecto y el plan de implementación del proyecto en términos de propósito, contenido, público y proceso.		☐	2.2.3.3
04	02	Explicar la relación entre las áreas de disciplina del proyecto y un plan completo del proyecto.		☐	2.2.3.3
04	03	Explicar la relación entre el triángulo de gestión del proyecto y un plan integrado del proyecto.		☐	2.2.3.4

Código del área del plan de estudios PI		Área del plan de estudios: Implementación del proyecto	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
Nivel	Tema				
Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con el área de la Fase de implementación del proyecto.					
01	01	Definir términos relacionados con la implementación del proyecto, incluyendo los problemas, registros de problemas y controles internos	☐		2.2.4.1 – 2.2.4.3
01	02	Identificar los cuatro procesos básicos en el proceso de gestión de problemas	☐		2.2.4.1
01	03	Identificar las actividades llevadas a cabo para manejar a la gente durante la implementación del proyecto	☐		2.2.4.2
Entender la Fase de implementación del proyecto					
02	01	Comprender la importancia de la gestión de problemas en la implementación de proyectos de desarrollo.	☐		2.2.4.1
02	02	Explicar la secuencia y relación entre los cuatro procesos básicos de la gestión de problemas	☐		2.2.4.1
02	03	Identificar los beneficios de los sistemas de control interno bien manejados			2.2.4.3

Código del área del plan de estudios PI		Área del plan de estudios: Implementación del proyecto	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
Ser capaz de aplicar y adaptar la Fase de planificación del proyecto a un escenario					
03	01	Desarrollar un registro de temas sobre la base de un escenario de proyecto		☐	2.2.4.1
03	02	Aplicar un proceso de cuatro pasos a la gestión de problemas en un escenario de proyecto		☐	2.2.4.1
Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada del área del plan de estudios <i>Planificación del proyecto</i> a un escenario					
04	01	Identificar alternativas para los sistemas de control interno en base a las categorías de los sistemas administrativos, financieros y logísticos		☐	2.2.4.3

Código del área del plan de estudios ME		Área del plan de estudios: Monitoreo, evaluación y control del proyecto	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
Nivel	Tema				
Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con el área de la Fase de monitoreo, evaluación y control del proyecto.					
01	01	Recordar los hechos, términos y conceptos relacionados con los niveles de monitoreo/evaluación del proyecto y su relación con el marco lógico del proyecto.	☐		2.2.5.1 – 2.2.5.3
01	02	Recordar los hechos, términos y conceptos relacionados con diferentes enfoques de evaluación	☐		2.25.2
01	03	Recordar los hechos, términos y conceptos relacionados con el plan de monitoreo y evaluación del proyecto	☐		
01	04	Recordar los hechos, términos y conceptos relacionados con la gestión del control de cambios	☐		2.2.5.2
Comprender la Fase de monitoreo, evaluación y control del proyecto.					
02	01	Identificar los seis elementos de un sistema de monitoreo del proyecto	☐		2.25.2
02	02	Identificar las seis áreas de tolerancias del proyecto	☐		2.2.5.5
02	03	Explicar la concesión entre el costo y la complejidad al recopilar datos de monitoreo	☐		2.2..5.2
Ser capaz de aplicar y adaptar la Fase de monitoreo, evaluación y control del proyecto a un escenario					
03	01	Explicar la importancia del plan de monitoreo del proyecto y de qué manera su contenido difiere del que figura en el marco lógico del proyecto y el plan del proyecto.		☐	2.2.5.2

03	02	Comprender los elementos que deben informar el monitoreo del proyecto y el plan de evaluación		☐	2.2.5.2
03	03	Explicar las razones para evaluar proyectos		☐	2.2.5.3
Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada del área del plan de estudios Monitoreo, evaluación y control del proyecto.					
04	01	Comparar y contrastar el contenido, el proceso y el propósito de los indicadores cuantitativos y cualitativos		☐	2.2.5.2
04	02	Comparar y contrastar el costo y la complejidad de los diferentes enfoques de monitoreo		☐	2.2.5.2
04	03	Comparar las diferencias entre el monitoreo, evaluación y control del proyecto y el control del proyecto.		☐	2.2.5.1
04	04	Explicar la relación entre el monitoreo y evaluación del proyecto y un proceso de planificación iterativa.		☐	2.2.5.1
04	05	Diferenciar entre los indicadores de monitoreo y evaluación en los diferentes niveles del marco lógico del proyecto		☐	2.2.5.1

Código del área del plan de estudios EP		Área del plan de estudios: Transición al final del proyecto	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
Nivel	Tema				
Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con el área de la Fase de transición al final del proyecto.					
01	01	Recordar las 4 opciones para la transición del proyecto	☐		2.2.6.1
01	02	Recordar las actividades relacionadas con el cierre administrativo, contractual y financiero de los proyectos	☐		2.2.6.3
01	03	Identificar el proceso de dos pasos para la verificación de los Resultados/Productos del proyecto.	☐		2.2.6.2
Comprender la Fase de transición al final del proyecto					
02	01	Diferenciar entre las Revisiones después de la acción del proyecto y las evaluaciones al final del proyecto	☐		2.2.6.4
02	02	Explicar el propósito y el contenido de una Matriz de planificación de la transición del proyecto	☐		2.2.6.1
Ser capaz de aplicar y adaptar la Fase de transición al final del proyecto a un escenario					
03	01	Desarrollar una estrategia de transición al final del proyecto		☐	2.2.6.1
03	02	Elegir entre las mejores herramientas para recopilar aprendizaje al final del proyecto en base a restricciones del proyecto y los objetivos de aprendizaje.		☐	2.2.6.4

Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada del área del plan de estudios de la <i>Fase de transición al final del proyecto</i> a un escenario					
04	01	Distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada del cierre administrativo, contractual y financiero de un proyecto.		☐	2.2.6.4
04	02	Comparar y contrastar las diferentes opciones para el aprendizaje al final del proyecto		☐	2.2.6.5
04	03	Distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada del cierre administrativo, contractual y financiero.		☐	3.3.6.4

Código del área del plan de estudios		Área del plan de estudios: Descripción general de las disciplinas para la gestión de proyectos	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
Nivel	Tema				
Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con el área del plan de estudios.					
01	01	Conocer las seis disciplinas para la gestión de proyectos.	☐		3,0
Comprender el tema <i>Disciplinas para la gestión de proyectos</i>.					
02	01	Entender de qué manera el ciclo del proyecto de PMD Pro es apoyado por las seis disciplinas para la gestión de proyectos.	☐		3,0
02	02	Explicar cómo las seis disciplinas se pueden aplicar en el ciclo del proyecto de PMD Pro.	☐		3,0
Ser capaz de aplicar y adaptar el tema <i>Descripción general de las disciplinas para la gestión de proyectos</i> a un escenario					
03	01	Capacidad de aplicar las seis disciplinas a un escenario determinado del proyecto.		☐	3,0
Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada del área del plan de estudios del tema <i>Descripción general de las disciplinas para la gestión de proyectos</i> a un escenario					
04	01	Capacidad para evaluar la aplicación de las seis disciplinas a un escenario determinado del proyecto.		☐	3,0

Código del área del plan de estudios		Área del plan de estudios: Gestión del alcance	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
Nivel	Tema				
Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con la <i>Gestión del alcance</i>.					
01	01	Recordar los hechos, términos y conceptos relacionados con la gestión del alcance, incluyendo el alcance del producto, el alcance del proyecto y la EDT	☐		3.1.1 – 3.1.2

01	02	Identificar los beneficios de la estructura de desglose del trabajo	☐		3.1.2
Entender la Gestión del alcance					
02	01	Entender la diferencia entre el alcance del producto y el alcance del proyecto.	☐		3.1.1
02	02	Entender que el alcance del proyecto debe ser confirmado y debe ser completo y detallado.	☐		3.1.1
02	03	Comprender los tres problemas más comunes que surgen de la ausencia de un alcance definido claramente	☐		3.1.1
02	04	Entender la composición de un EDT (estructura de desglose de trabajo).	☐		3.1.2
02	05	Explicar las ventajas de los dos formatos de EDT.	☐		3.1.2
Ser capaz de aplicar y adaptar la Gestión del alcance a un escenario					
03	01	Producir una estructura de desglose de trabajo simple para un escenario determinado proyecto en un formato con sangría.		☐	3.1.2
03	02	Capacidad de producir una estructura detallada de trabajo simple para un escenario de proyecto determinado en un formato de diagrama gráfico.		☐	3.1.2
Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada de la Gestión del alcance a un escenario					
04	01	Explicar el alcance del proyecto y producto completo y detallado mediante el uso de un escenario determinado del proyecto.		☐	3.1.1
04	02	Evaluar una estructura de desglose de trabajo en términos de exhaustividad y detalle para un escenario determinado del proyecto.		☐	3.1.2

Código del área del plan de estudios		Área del plan de estudios: Gestión del tiempo	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
Nivel	Tema				
Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con la Gestión del tiempo.					
01	01	Conocer los 5 pasos en la planificación del cronograma.	☐		3.2.0
01	02	Definir términos relacionados con la gestión del tiempo, incluyendo los diagramas de red, caminos críticos, el gráfico de Gantt, flotación del proyecto, ejecución rápida y compresión.	☐		3.2.1-3.2.5
Entender la Gestión del tiempo					
02	01	Entender los cinco pasos para el proceso de planificación del cronograma:	☐		3.2.0
02	02	Explicar la relación entre la estimación de recursos y el desarrollo del calendario	☐		3.2.2 – 3.2.3
02	03	Comprender la relación entre el triángulo de restricciones del proyecto y el desarrollo del cronograma	☐		3.2..0
02	04	Entender el propósito, la estructura y el contenido de un diagrama de Gantt.	☐		3.2.4

Código del área del plan de estudios		Área del plan de estudios: Gestión del tiempo	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
02	05	Entender el propósito, la estructura y el contenido de un diagrama de red	☐		3.2.1
02	06	Explicar el propósito y el proceso de compresión y ejecución rápida		☐	3.2.5
Ser capaz de aplicar y adaptar la Gestión del tiempo a un escenario					
03	01	Capacidad para construir un diagrama de red simple, dado un escenario de proyecto.		☐	3.2.1 – 3.2.4
03	02	Capacidad para construir un diagrama de Gantt simple, dado un escenario de proyecto.		☐	3.2.4
03	03	Capacidad para identificar los posibles factores de duración del proyecto en un escenario determinado del proyecto.		☐	3.2.3
03	04	Capacidad para identificar la ruta crítica de un proyecto en un diagrama de red determinado para un escenario determinado del proyecto.		☐	3.2.3
Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada de la Gestión del tiempo a un escenario					
04	01	Discriminar las tareas de un diagrama de red determinado que forman parte de la ruta crítica de un proyecto frente a las que son de flotación u holgura de un proyecto.		☐	3.2.3
04	02	Capacidad para explicar cuándo un diagrama resumido de Gantt se utiliza frente a un diagrama de Gantt.		☐	3.2.4
04	03	Identificar oportunidades para manejar proyectos tardíos mediante la compresión y la ejecución rápida.		☐	3.2.5
Código del área del plan de estudios		Área del plan de estudios: Gestión financiera	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
Nivel	Tema				
Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con la Gestión financiera.					
01	01	Definir los términos relacionados con la gestión financiera, incluyendo los costos directos, costos indirectos, costos de transacción, servicios compartidos, catálogo de cuentas, varianza y el análisis del valor ganado	☐		3.3.1 – 3.3.3
01	02	Definir los tres enfoques para hacer las estimaciones del proyecto	☐		3.3.2
Entender la Gestión financiera					
02	01	Explicar la ventaja de desarrollar estimaciones de la fase presupuestaria.	☐		3.3.2
02	02	Comprender las ventajas y desventajas de las tres técnicas de estimación	☐		3.3.2
02	03	Explicar la importancia de monitorear el flujo de efectivo	☐		3.3.3
02	04	Comprender la importancia del análisis del valor ganado		☐	3.3.3
Ser capaz de aplicar y adaptar el escenario de Gestión financiera					
03	01	Capacidad para construir un presupuesto sencillo		☐	3.3.1
03	02	Explicar el proceso de medición del valor ganado.		☐	3.3.3

Código del área del plan de estudios		Área del plan de estudios: Gestión del tiempo	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
03	03	Explicar el propósito y la elaboración de un catálogo de cuentas		☐	3.3.1
03	04	Dado un escenario de proyecto, seleccionar entre las estimaciones basadas en datos paramétricos, descendentes y ascendentes		☐	3.3.2
Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada de la <i>Gestión financiera</i> a un escenario					
04	01	Capacidad para evaluar la aplicación de la elaboración de un presupuesto para un escenario determinado del proyecto		☐	3.3.1
04	02	Identificar las ventajas del Análisis del Valor Ganado		☐	3.3.3
04	03	Teniendo en cuenta los datos del presupuesto, analizar la variación de costo acumulativo de un proyecto.		☐	3.3.3
04	03	Teniendo en cuenta los datos del presupuesto y el calendario, analizar el estado del valor ganado de un proyecto		☐	3.3.3

Código del área del plan de estudios		Área del plan de estudios: Gestión financiera	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
Nivel	Tema				
Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con la <i>Gestión financiera</i>.					
01	01	Definir los términos relacionados con la gestión financiera, incluyendo los costos directos, costos indirectos, costos de transacción, servicios compartidos, catálogo de cuentas, varianza y el análisis del valor ganado	☐		3.3.1 – 3.3.3
01	02	Definir los tres enfoques para hacer las estimaciones del proyecto	☐		3.3.2
Entender la <i>Gestión financiera</i>					
02	01	Explicar la ventaja de desarrollar estimaciones de la fase presupuestaria.	☐		3.3.2
02	02	Comprender las ventajas y desventajas de las tres técnicas de estimación	☐		3.3.2
02	03	Explicar la importancia de monitorear el flujo de efectivo	☐		3.3.3
02	04	Comprender la importancia del análisis del valor ganado		☐	3.3.3
Ser capaz de aplicar y adaptar el escenario de <i>Gestión financiera</i>					
03	01	Capacidad para construir un presupuesto sencillo		☐	3.3.1
03	02	Explicar el proceso de medición del valor ganado.		☐	3.3.3
03	03	Explicar el propósito y la elaboración de un catálogo de cuentas		☐	3.3.1
03	04	Dado un escenario de proyecto, seleccionar entre las estimaciones basadas en datos paramétricos, descendentes y ascendentes		☐	3.3.2
Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada de la <i>Gestión financiera</i> a un escenario					

04	01	Capacidad para evaluar la aplicación de la elaboración de un presupuesto para un escenario determinado del proyecto		☐	3.3.1
04	02	Identificar las ventajas del Análisis del Valor Ganado		☐	3.3.3
04	03	Teniendo en cuenta los datos del presupuesto, analizar la variación de costo acumulativo de un proyecto.		☐	3.3.3
04	03	Teniendo en cuenta los datos del presupuesto y el calendario, analizar el estado del valor ganado de un proyecto		☐	3.3.3

Código del área del plan de estudios		Área del plan de estudios: Gestión de riesgos	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
Nivel	Tema				
Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con la Gestión riesgos.					
01	01	Identificar el proceso de cuatro pasos de la gestión de riesgos	☐		3.4.0
01	02	Definir los términos relacionados con la gestión de riesgos, incluyendo los riesgos positivos, riesgos negativos, registro de riesgos, matriz de evaluación de riesgos y tolerancias al riesgo	☐		3.4.1 - 3.4.4
01	03	Identificar las cuatro estrategias de respuesta al riesgo.	☐		3.4.3
Comprender la Gestión de riesgos					
02	01	Explicar el significado de la probabilidad y el impacto en el contexto de la gestión de riesgos.	☐		3.4.2
02	02	Explicar el carácter reiterativo de la gestión de riesgos y su importancia durante toda la vida del proyecto.	☐		3.4.4
02	03	Comprender el contenido y la estructura de un registro de riesgos	☐		3.4.1
02	04	Explicar el propósito, la estructura y el contenido de una matriz de evaluación de riesgos	☐		3.4.2
Ser capaz de aplicar y adaptar la Gestión de riesgos a un escenario					
03	01	Aplicar la matriz de evaluación de riesgos a un escenario determinado del proyecto.		☐	3.4.2
03	02	Organizar los riesgos del proyecto por categoría de riesgo		☐	3.4.1
03	03	Capacidad para aplicar las cuatro estrategias de gestión de riesgos en escenarios basados en casos.		☐	3.4.1 – 3.4.4
Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada de Gestión de riesgos a un escenario					
04	01	Interpretar una matriz de evaluación de riesgos para diferenciar los riesgos que pueden ser tolerados frente a los riesgos que se pueden eliminar en un escenario no complejo de un proyecto determinado.		☐	3.4.2
04	02	Clasificar las estrategias de respuesta al riesgo.		☐	3.4.3
04	03	Interpretar el contenido de un registro de riesgos		☐	3.4.1

Código del área del plan de estudios		Área del plan de estudios: Gestión de la justificación	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
Nivel	Tema				
Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con el área del plan de estudios.					
01	01	Definir los términos relacionados con la gestión de la justificación del proyecto, incluyendo la identificación de necesidades basada en problemas, identificación de necesidades basada en activos, árboles de problemas y árboles de objetivos	☐		3.5.1 – 3.5.2
Entender la Gestión de la justificación					
02	01	Comprender la importancia de la justificación del proyecto para el equipo del proyecto, así como para las partes interesadas del proyecto	☐		3.5.0
02	02	Diferenciar entre los enfoques "basados en problemas" y los enfoques "basados en activos" para la identificación de necesidades	☐		3.5.1
02	03	Comprender la relación entre un árbol de problemas y un árbol de objetivos	☐		3.5.2
02	04	Identificar y explicar los niveles de jerarquía en el proceso del árbol de problemas	☐		3.5.2
Ser capaz de aplicar y adaptar la Gestión de la justificación a un escenario					
03	01	Crear un árbol de problemas básico dado un escenario de proyecto		☐	3.5.2
03	02	Crear un árbol de objetivos en base a un árbol de problemas determinado		☐	3.5.2
03	03	Determinar de qué manera los objetivos de intervención del proyecto propuestos cumplen con los criterios de justificación del proyecto en un escenario determinado del proyecto		☐	3.5.2
Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada de Gestión de la justificación a un escenario					
04	01	Capacidad para evaluar si existe una justificación adecuada para una intervención del proyecto en base a un enfoque basado en necesidades para los problemas propuestos en un proyecto		☐	3.5.2
04	02	Interpretar las relaciones de causa y efecto en un árbol de problemas		☐	3.5.2
		Comparar y contrastar los enfoques basados en problemas con los enfoques basados en activos para la identificación de necesidades			3.5.1

Código del área del plan de estudios		Área del plan de estudios: Gestión de las partes interesadas	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
Nivel	Tema				

Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con la <i>Gestión de las partes interesadas</i>.					
01	01	Enumerar las seis categorías de partes interesadas	☐		3.6.1
01	02	Conocer los componentes de un gráfico RECI.	☐		3.6.3
01	03	Conocer que la comunicación a las partes interesadas es esencial y requiere de una planificación y ejecución.	☐		3.6.4
01	04	Recordar las herramientas utilizadas para identificar a las partes interesadas en términos de dependencia del proyecto, riesgo y poder	☐		3.6.2
Entender la <i>Gestión de las partes interesadas</i>					
02	01	Entender los cuatro roles clave identificados en un gráfico RECI:	☐		3.6.3
02	02	Entender los componentes de un plan de comunicación.	☐		3.6.4
02	03	Explicar el propósito y la construcción de herramientas de análisis de las partes interesadas, incluidos los gráficos RECI, diagramas de Venn, matrices de análisis de partes interesadas y planes de comunicación	☐		3.6.1 – 3.6.4
Ser capaz de aplicar y adaptar la <i>Gestión de las partes interesadas</i> a un escenario					
03	01	Clasificar a los grupos de partes interesadas en un escenario determinado del proyecto		☐	3.6.1
03	02	Elaborar un diagrama de Venn de un escenario determinado del proyecto		☐	3.6.2
03	03	Elaborar una matriz RECI de un escenario determinado del proyecto		☐	3.6.3
03	04	Elaborar una matriz de análisis de las partes interesadas para un escenario determinado del proyecto		☐	2.6.2
03	05	Aplicar los componentes recomendados para un plan de comunicación en un escenario determinado del proyecto		☐	3.6.4
Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada de la <i>Gestión de las partes interesadas</i> a un escenario					
Específicamente:					
04	01	Interpretar el contenido de las herramientas de gestión de las partes interesadas, incluidos el Gráfico RECI, Diagrama de Venn, Matriz de análisis de las partes interesadas y el Plan de comunicación		☐	3.6.1 – 3.6.4

Código del área del plan de estudios		Área del plan de estudios:	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
Nivel	Tema	Gestión de la cadena de suministro			
Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con la <i>Gestión de la cadena de suministro</i>.					
01	01	Identificar los cuatro componentes que conforman la gestión de la cadena de suministro	☐		3.7.0
01	02	Identificar los cuatro pasos en la gestión de adquisiciones	☐		3.7.1

Entender la Gestión de la cadena de suministro.					
02	01	Explicar los 4 elementos de la gestión de la logística:	☐		3.7.2
02	02	Identificar alternativas para identificar a los proveedores en el proceso de adquisición	☐		3.7.1
Ser capaz de aplicar y adaptar la Gestión de la cadena de suministro a un escenario					
03	01	Capacidad de aplicar los principios de la Gestión de la cadena de suministro a un escenario determinado del proyecto.		☐	3.7.1 – 3.7.4
Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada de Gestión de la cadena de suministro a un escenario					
04	01	Capacidad para evaluar, con el contenido recomendado, el uso de los siguientes procesos de la cadena de suministro en un escenario de proyecto determinado: gestión de adquisiciones, gestión de la logística, gestión de activos y gestión de la información		☐	3.7.1 – 3.7.4

Código del área del plan de estudios		Área del plan de estudios: Adaptación de PMD Pro	PMD Pro1	PMD Pro2	Referencia manual primaria
Nivel	Tema				
Conocer los hechos, términos y conceptos relacionados con el área del plan de estudios Adaptación de PMD Pro.					
01	01	Recordar los principios de adaptación	☐		4,1
Comprender el área del plan de estudios de Adaptación de PMD Pro.					
02	01	Comprender los factores a considerar cuando se adapta el PMD Pro a los proyectos	☐		4,4
02	02	Comprender el papel de los sistemas en adaptar las herramientas y técnicas del PMD Pro	☐		4,4
02	03	Comprender la relación entre el perfil de riesgo de un proyecto y la elección de las herramientas y técnicas del PMD Pro	☐		4,4
02	04	Apreciar las consideraciones necesarias al implementar proyectos con PMD Pro a través de asociados ejecutores	☐		4,4
Ser capaz de aplicar y adaptar el área de Adaptación de PMD Pro a un escenario					
03	01	Adaptar las disciplinas de PMD Pro a escenarios de proyectos individuales		☐	4.1 – 4.4
03	02	Hacer recomendaciones para aplicar los principios de PMD Pro a los programas y la organización en general		☐	4.1 – 4.4
Ser capaz de identificar, analizar y distinguir entre la aplicación apropiada e inapropiada del área del plan de estudios a un escenario					
04	01	Interpretar las aplicaciones de las herramientas y técnicas de PMD Pro a proyectos específicos		☐	4.1 – 4.4

04	02	Vincular las herramientas y técnicas de PMD Pro a los procesos de negocio			4,4
----	----	---	--	--	-----

5.3 APÉNDICE 3: 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 – Third 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. Legee, 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).

Verzuh, 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.