ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Gestión de proyectos e IA: PMP, PRINCE2, Agile y PMD Pro aplicados a la acción humanitaria

Material del curso · Semana 1 : El proyecto humanitario, su ciclo y el panorama de metodologías

Programa de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para gestionar proyectos humanitarios con las grandes metodologías y la inteligencia artificial: ciclo de proyecto, PMBOK y PMP, PRINCE2, Agile (Scrum, Kanban) y enfoques híbridos, Project DPro (PMD Pro), marco lógico, teoría del cambio y gestión basada en resultados, planificación y ruta crítica, presupuesto del donante y valor ganado, riesgos y partes interesadas, MEAL, informes a donantes, gestión de cambios, liderazgo y cierre. En cada etapa, la IA (Claude, Gemini, Copilot y herramientas de gestión de proyectos) se usa con método, protegiendo los datos de las personas asistidas. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria. Programa independiente de preparación: no otorga las certificaciones PMP, PRINCE2 ni PMD Pro, que se obtienen mediante los exámenes oficiales.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-gestion-projet-ia/semaine-1/

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

Semana 1 : El proyecto humanitario, su ciclo y el panorama de metodologías

Objetivos

- Definir proyecto, programa y portafolio, y distinguir el proyecto humanitario de las operaciones corrientes.
- Describir el ciclo de proyecto humanitario y compararlo con los ciclos del PMBOK, PRINCE2, Agile y Project DPro (PMD Pro).
- Elegir un enfoque (predictivo, adaptativo o híbrido) según la incertidumbre, el donante y el contexto.

Proyecto, programa, portafolio

Un **proyecto** es un esfuerzo **temporal** para crear un resultado único: construir 40 puntos de agua, entregar transferencias monetarias a 3.000 hogares durante seis meses, abrir una clínica móvil. Tiene un inicio, un fin, un presupuesto, un equipo y objetivos definidos.

Un **programa** agrupa varios proyectos relacionados para obtener beneficios que ningún proyecto aislado produciría: por ejemplo, un programa de seguridad alimentaria que reúne un proyecto de efectivo, uno agrícola y uno de nutrición. Un **portafolio** es el conjunto de proyectos y programas de una organización o de una oficina país, gestionado para alcanzar la estrategia.

Las **operaciones**, en cambio, son continuas: la nómina, la gestión del parque de vehículos, el mantenimiento de un almacén. Muchos fracasos vienen de una confusión: un proyecto que se convierte en una operación sin fin, sin presupuesto ni responsable claro.

> Este programa es independiente. PMI, PMP, CAPM y PMBOK son marcas del Project Management Institute; PRINCE2 es una marca de PeopleCert; Project DPro y PMD Pro pertenecen a PM4NGOs. El Mini MBA prepara e introduce a estos métodos; no otorga sus certificaciones.

El ciclo de proyecto humanitario

La mayoría de las organizaciones humanitarias siguen un ciclo de cinco o seis etapas, inspirado en la gestión del ciclo de proyecto de la Comisión Europea:

1. **Identificación**: evaluación de necesidades, análisis del contexto y de los actores, decisión de intervenir.
2. **Diseño**: análisis de problemas, teoría del cambio, marco lógico, presupuesto, propuesta al donante.
3. **Arranque y planificación detallada**: contrato, contratación, plan de trabajo, plan MEAL, plan de compras.

4. **Ejecución y seguimiento**: actividades, seguimiento de indicadores, gestión de riesgos y de cambios.
5. **Evaluación**: intermedia o final, según los criterios del CAD de la OCDE.
6. **Cierre**: informe final, cierre financiero, traspaso, lecciones aprendidas.

El ciclo no es lineal: el seguimiento alimenta los ajustes, y las lecciones de un proyecto nutren el diseño del siguiente. En emergencia aguda, las etapas se superponen: se distribuye antes de tener un marco lógico perfecto y se regulariza después.

Panorama de metodologías

Los métodos de gestión de proyectos no se oponen; responden a necesidades distintas:

- **PMBOK y PMP** (Project Management Institute, Estados Unidos): un cuerpo de conocimientos, principios y dominios de desempeño, muy usado en el mundo; la certificación PMP es la más conocida en el sector privado y en muchas agencias.
- **PRINCE2** (PeopleCert, Reino Unido): un método estructurado por principios, prácticas y procesos, con roles y puntos de control claros; frecuente en el Reino Unido, en Europa y en proyectos financiados por gobiernos.
- **Agile** (Scrum, Kanban): enfoques adaptativos, por ciclos cortos, nacidos en el software y útiles cuando la solución no se conoce de antemano.
- **Project DPro (antes PMD Pro)** (PM4NGOs): una guía y una certificación concebidas para el sector del desarrollo y humanitario, que integran marco lógico, MEAL y exigencias de los donantes.
- **Marco lógico y gestión basada en resultados (GBR)**: las herramientas de diseño y rendición de cuentas que exigen la mayoría de los donantes (Unión Europea, agencias de la ONU, cooperaciones bilaterales).

Un jefe de proyecto humanitario eficaz toma algo de cada uno: el rigor presupuestario y contractual del enfoque predictivo, la justificación continua de PRINCE2, los ciclos cortos de Agile para lo incierto y el lenguaje de resultados que esperan los donantes.

¿Predictivo, adaptativo o híbrido?

El enfoque se elige con dos preguntas: **¿se conoce la solución?** y **¿es probable que cambien los requisitos?**

- **Predictivo** (en «cascada»): cuando el entregable está bien definido y es estable. Ejemplo: construir una escuela según planos aprobados.
- **Adaptativo** (ágil): cuando se aprende sobre la marcha. Ejemplo: diseñar con la comunidad un mecanismo de retroalimentación y quejas, o una aplicación de recolección de datos.
- **Híbrido**: el caso más frecuente en la acción humanitaria. El contrato, el presupuesto y el marco lógico se fijan con el donante (predictivo), pero las modalidades de ejecución se ajustan por ciclos cortos al contexto (adaptativo).

La **gestión adaptativa** es hoy fomentada por varios donantes, siempre que se documenten las decisiones: por qué se cambia, con qué datos y con qué aprobación.

Dónde ayuda la IA en el ciclo de proyecto y dónde no debe decidir

La IA generativa (Claude, Gemini, Copilot y las funciones de IA integradas en las herramientas de gestión de proyectos) puede ayudar en cada etapa:

- **Identificación**: resumir evaluaciones de necesidades públicas, estructurar un análisis de contexto a partir de sus documentos.
- **Diseño**: proponer un árbol de problemas, una primera versión de marco lógico, criticar la coherencia de una propuesta.
- **Planificación**: desglosar el trabajo, proponer un cronograma, detectar dependencias olvidadas.
- **Seguimiento**: preparar tableros, resumir actas, analizar retroalimentación cualitativa anonimizada.
- **Informes y cierre**: primeros borradores de informes, síntesis de lecciones aprendidas.

Tres reglas valen para todo el programa: **nunca introducir datos personales de beneficiarios** en una herramienta no validada por su organización; **verificar cada cifra** producida por la IA; **mantener la decisión humana** en todo lo que afecta a las personas (focalización, selección, seguridad, contratación).

> La IA prepara, el jefe de proyecto verifica y decide. Usted sigue siendo responsable de todo lo que firma y envía al donante.

El papel del jefe de proyecto humanitario

El jefe de proyecto es responsable de entregar los resultados acordados **respetando el alcance, el plazo, el presupuesto y la calidad**, protegiendo a las personas. En la acción humanitaria se suman:

- la **rendición de cuentas a las poblaciones afectadas** (Norma Humanitaria Esencial, CHS);
- el **cumplimiento de las reglas del donante** (elegibilidad de gastos, compras, visibilidad, informes);
- la **seguridad** del personal y de los socios;
- la **coordinación** con los clústeres, las autoridades y los demás actores.

El PMI describe además las competencias esperadas según tres ejes: los **métodos de trabajo** (técnicas de gestión de proyectos), las **habilidades humanas** (liderazgo, negociación, comunicación) y la **visión de negocio** (estrategia, entorno, valor). Los nuevos exámenes dan un peso creciente al tercer eje.

Ejercicio: elegir el enfoque de tres proyectos

Situación. La oficina país de la ONG ficticia Amana debe lanzar tres proyectos: A) rehabilitar 12 pozos según planos técnicos validados, presupuesto de 360.000 USD en 10 meses; B) diseñar con tres comunidades un mecanismo de retroalimentación y quejas adaptado a mujeres y personas mayores, presupuesto de 45.000 USD; C) un programa de efectivo de emergencia de 6 meses, cuyo monto de transferencia depende de la evolución de los precios en los mercados.

Trabajo solicitado. 1) ¿Qué enfoque para cada proyecto? 2) Para A, ¿cuál es el presupuesto mensual medio? 3) ¿Qué tarea confiar a la IA en cada uno y cuál prohibirle?

Corrección. 1) A: predictivo (entregable conocido y estable). B: adaptativo (se aprende con las comunidades por ciclos cortos). C: híbrido (marco contractual fijo, monto de la transferencia revisado según el seguimiento de los mercados). 2) 360.000 ÷ 10 = 36.000 USD al mes de media (el gasto real seguirá el cronograma de obras). 3) A: la IA puede proponer el desglose del trabajo y el cronograma; no valida las decisiones técnicas de los ingenieros. B: la IA puede sintetizar retroalimentación anonimizada; no decide los canales sin consulta. C: la IA puede ayudar a analizar series de precios públicas; no elige a los hogares beneficiarios.

Para recordar

- Un proyecto es temporal y único; un programa agrupa proyectos relacionados; un portafolio sirve a la estrategia.
- El ciclo de proyecto humanitario va de la identificación al cierre, con seguimiento continuo y lecciones aprendidas.
- PMBOK/PMP, PRINCE2, Agile, Project DPro y el marco lógico son complementarios.
- El enfoque híbrido es el más frecuente: marco contractual predictivo, ejecución adaptativa.
- La IA prepara, el ser humano verifica y decide; ningún dato personal de beneficiarios en una herramienta no validada.

Cuestionario

1. Un proyecto se distingue de una operación porque es:
   A. Más costoso
   B. Temporal y produce un resultado único
   C. Siempre financiado por un donante
   D. Gestionado por la sede

2. ¿Qué referencia fue concebida específicamente para el sector del desarrollo y humanitario?
   A. PRINCE2
   B. Scrum
   C. Project DPro (PMD Pro)
   D. PMBOK

3. Para co-diseñar un mecanismo de quejas con comunidades, el enfoque más adecuado es:
   A. Adaptativo, por ciclos cortos
   B. Predictivo estricto
   C. Ningún método
   D. Solo el del donante

4. La mayoría de los proyectos humanitarios financiados por un donante se gestionan de forma:
   A. Puramente ágil
   B. Sin cronograma
   C. Puramente predictiva
   D. Híbrida

5. ¿Qué tarea nunca debe delegarse en la IA?
   A. Proponer un esquema de informe
   B. Resumir un acta
   C. Seleccionar a los hogares beneficiarios
   D. Detectar dependencias en un cronograma

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. C