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 11 : Dirigir el equipo, garantizar la calidad, trabajar con los socios y cerrar

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-11/

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

Semana 11 : Dirigir el equipo, garantizar la calidad, trabajar con los socios y cerrar

Objetivos

- Dirigir un equipo de proyecto humanitario: liderazgo al servicio del equipo, desarrollo del equipo, conflictos, bienestar.
- Gestionar la calidad (planificar, asegurar, controlar) y el trabajo con los socios locales en una lógica de localización.
- Cerrar un proyecto de forma completa: recepción, traspaso, cierre administrativo y financiero, lecciones aprendidas.

El liderazgo del jefe de proyecto

Los referenciales recientes (PMBOK, PRINCE2 7, Scrum) insisten en el **liderazgo al servicio del equipo** (*servant leadership*): eliminar obstáculos, aclarar las prioridades, proteger al equipo de las interrupciones, desarrollar las competencias, en lugar de mandar y controlar cada tarea.

El modelo de **Tuckman** describe las etapas de desarrollo de un equipo: **formación** (cortesía, incertidumbre), **conflicto** (tensiones sobre los roles y los métodos), **normalización** (reglas comunes), **desempeño** y luego **disolución** al final del proyecto. El jefe de proyecto adapta su estilo: directivo al principio, más delegativo después.

En la acción humanitaria se añaden: la diversidad de estatus (personal nacional e internacional, voluntarios, socios), la alta rotación del personal, el estrés y la exposición a traumas. El **deber de cuidado** (*duty of care*) incluye la seguridad, la salud mental, horarios sostenibles y la equidad de trato.

Gestionar los conflictos y negociar

Cinco modos de gestión de conflictos (modelo de Thomas-Kilmann): **colaborar** (buscar una solución que satisfaga a ambas partes, preferible para los asuntos importantes), **transigir**, **imponerse** (urgencia, seguridad), **acomodarse** (asunto poco importante para uno mismo), **evitar** (temporalmente, para dejar que baje la tensión).

El examen PMP valora un enfoque: comprender primero la causa, en privado, con las personas implicadas, antes de escalar. Ejemplo: el responsable de logística y la coordinadora de terreno se oponen sobre las fechas de distribución. El jefe de proyecto los reúne, hace que cada uno exponga sus restricciones (disponibilidad de los camiones, calendario agrícola de las familias), busca una opción común (dos olas de distribución) y luego formaliza la decisión.

La calidad: planificar, asegurar, controlar

La **calidad** es la conformidad con los requisitos y la adecuación al uso. Tres niveles:

- **Planificar**: normas aplicables (Esfera, normas técnicas nacionales, exigencias del donante), criterios de aceptación de cada entregable, plan de control;
- **Asegurar**: verificar que los procesos permiten la calidad (formación de los equipos, procedimientos, auditorías internas);
- **Controlar**: inspeccionar los entregables (muestreo, pruebas, seguimiento posdistribución) y corregir.

El **costo de la calidad** comprende el costo de conformidad (prevención, control) y el costo de no conformidad (reprocesos, rechazos, pérdida de confianza). Prevenir cuesta casi siempre menos que corregir. La **Norma Humanitaria Esencial (CHS)** fija nueve compromisos de calidad y rendición de cuentas hacia las personas afectadas, útiles como marco de verificación de todo el proyecto.

Trabajar con los socios locales

Numerosos proyectos se ejecutan con o por **organizaciones locales y nacionales**. Los compromisos de localización (Grand Bargain) buscan reforzar su papel, su financiación directa y su poder de decisión.

Buenas prácticas de gestión de proyectos en alianza:

- diseñar **juntos** el proyecto y el presupuesto, incluida una parte de costos indirectos para el socio;
- una **evaluación del socio** proporcionada, seguida de un plan de fortalecimiento mutuo en lugar de una simple lista de exigencias;
- **roles claros** (RACI) y una gobernanza compartida (comité de dirección común);
- un **reparto de riesgos** equitativo, incluidos los de seguridad: no transferir el riesgo al socio sin medios;
- informes **simplificados y armonizados** cuando sea posible.

Cerrar el proyecto

El cierre suele hacerse deprisa, cuando condiciona la sostenibilidad y el pago final. Lista de control:

- **Recepción** de los entregables con los beneficiarios, las autoridades o los comités de gestión (actas);
- **Traspaso**: documentos técnicos, formación de los comités, plan de mantenimiento, transferencia o cesión de los equipos según las reglas del donante;
- **Cierre administrativo**: contratos de proveedores y de personal, archivo según la duración exigida (a menudo de 5 a 10 años después del final), cierre de cuentas;
- **Cierre financiero**: últimos gastos elegibles antes de la fecha de fin, conciliaciones, reembolso de los fondos no utilizados, preparación de la auditoría;
- **Comunicación** a las comunidades sobre el fin del proyecto y las vías de recurso que siguen abiertas;
- **Informe final**, evaluación final si está prevista, y **taller de lecciones aprendidas**.

Una **estrategia de salida** se prepara desde el diseño: ¿quién mantiene qué después del proyecto, y con qué recursos?

La IA para el equipo, la calidad y el cierre

Usos útiles: preparar el orden del día de una reunión difícil, entrenarse para una conversación delicada (la IA hace de colega descontento), redactar procedimientos de control de calidad, generar una lista de control de cierre adaptada al donante, sintetizar en temas las lecciones aprendidas de varios informes, encontrar lo que se había recomendado en evaluaciones pasadas.

Límites: no use la IA para evaluar el desempeño individual de un miembro del equipo ni para redactar una sanción a partir de información personal; no pegue expedientes de RR. HH. ni médicos; las cuestiones de conducta, acoso o PEAS siguen los procedimientos confidenciales de la organización.

Ejercicio: costo de la calidad

Situación. La ONG ficticia Bina construye 300 letrinas. En el primer control, el 12 % presenta defectos (losa agrietada, fosa demasiado poco profunda); cada reparación cuesta 180 EUR. Una formación adicional de los albañiles y un control a mitad de obra costarían 2.000 EUR y reducirían la tasa de defectos al 4 %.

Trabajo solicitado. 1) ¿Costo de las reparaciones sin formación? 2) ¿Costo total con formación? 3) ¿Ahorro? 4) ¿Qué otro beneficio, no cuantificado, hay que citar?

Corrección. 1) 12 % × 300 = 36 letrinas; 36 × 180 = 6.480 EUR. 2) 4 % × 300 = 12 letrinas; 12 × 180 = 2.160 EUR; más 2.000 EUR de formación y control = 4.160 EUR. 3) 6.480 − 4.160 = 2.320 EUR de ahorro. 4) Menos riesgos sanitarios y de accidentes para las familias, mayor confianza de las comunidades, plazos cumplidos y albañiles mejor formados para los proyectos futuros.

Para recordar

- Liderazgo al servicio del equipo; adaptar el estilo a la etapa de desarrollo del equipo (Tuckman).
- Conflictos: comprender la causa en privado y buscar una solución colaborativa antes de escalar.
- Calidad: planificar, asegurar, controlar; prevenir cuesta menos que corregir; la CHS como marco.
- Alianzas locales: diseño común, costos indirectos, riesgos compartidos, gobernanza compartida.
- El cierre incluye recepción, traspaso, cierre administrativo y financiero, y lecciones aprendidas.

Cuestionario

1. En el modelo de Tuckman, la etapa en la que aparecen los conflictos sobre los roles es:
   A. El desempeño
   B. El conflicto
   C. La disolución
   D. La normalización

2. Para un conflicto importante entre dos responsables, el modo preferible es:
   A. Evitar definitivamente
   B. Imponerse
   C. Colaborar
   D. Acomodarse

3. El costo de no conformidad comprende:
   A. Los reprocesos y los rechazos
   B. La formación preventiva
   C. Las auditorías internas
   D. El plan de calidad

4. La estrategia de salida se prepara:
   A. El último mes
   B. Después de la auditoría
   C. Nunca
   D. Desde el diseño

5. ¿Cuál de estos usos de la IA debe excluirse?
   A. Preparar el orden del día de una reunión
   B. Evaluar el desempeño de un colega a partir de su expediente de RR. HH.
   C. Redactar una lista de control de cierre
   D. Sintetizar lecciones aprendidas

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