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 5 : Diseñar el proyecto: Project DPro, teoría del cambio, marco lógico y gestión basada en resultados

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-5/

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

Semana 5 : Diseñar el proyecto: Project DPro, teoría del cambio, marco lógico y gestión basada en resultados

Objetivos

- Describir las fases y disciplinas de Project DPro (PMD Pro), la referencia de PM4NGOs para el sector.
- Pasar del análisis de problemas a la teoría del cambio y luego al marco lógico, con una lógica vertical y horizontal sólida.
- Usar la IA para acelerar el diseño (árbol de problemas, primer marco lógico, crítica) sin inventar datos.

Project DPro: la referencia del sector

Project DPro (segunda edición del **PMD Pro**, 2020) lo publica **PM4NGOs**, una asociación creada por ONG internacionales para adaptar la gestión de proyectos al desarrollo y a la acción humanitaria. La guía está disponible gratuitamente en varios idiomas, entre ellos el francés y el portugués, y la certificación la gestiona PM4NGOs con organismos examinadores.

El ciclo de vida de Project DPro sigue cinco fases: **identificación y definición**, **puesta en marcha** (*set up*), **planificación**, **ejecución** y **cierre**, con el **seguimiento, la evaluación y el control** de forma continua. Insiste en disciplinas propias del sector: gestión de partes interesadas y socios, integración del marco lógico y del MEAL, gestión de compras y logística, exigencias de los donantes, sostenibilidad y transferencia.

PM4NGOs ofrece también **Program DPro** (programas), **MEAL DPro** y **Finance DPro**. Son excelentes recursos gratuitos para completar este Mini MBA.

Del análisis de problemas a los objetivos

El diseño parte de los **datos de necesidades** (evaluaciones, consultas comunitarias, datos secundarios) y de un **análisis de partes interesadas**. Luego se construye un **árbol de problemas**:

- el **problema central** (tronco): por ejemplo «alta prevalencia de enfermedades diarreicas en niños menores de 5 años en los campos A y B»;
- las **causas** (raíces): agua insuficiente y no tratada, letrinas deterioradas, prácticas de higiene de riesgo, escaso acceso al jabón;
- los **efectos** (ramas): desnutrición, muertes, gastos de salud de los hogares.

Se transforma en un **árbol de objetivos** (cada problema se convierte en una situación deseada) y luego se elige la **estrategia**: qué ramas abordar, según el mandato, las competencias, el presupuesto y lo que hacen los demás actores (mapeo 3W/4W del clúster).

La teoría del cambio

La **teoría del cambio** explica *cómo y por qué* las actividades llevarán al cambio deseado. Hace explícitos los **supuestos**: «si las familias reciben jabón y una sensibilización adaptada, y si el agua está disponible a menos de 500 metros, entonces el lavado de manos en los momentos clave aumentará, porque los principales obstáculos identificados son el costo del jabón y la distancia».

Una buena teoría del cambio:

- se apoya en **evidencias** (evaluaciones anteriores, literatura, normas Esfera);
- identifica las **condiciones** fuera del control del proyecto;
- se **revisa** cuando el seguimiento muestra que un supuesto no se cumple.

Suele presentarse como un esquema y sirve de base al marco lógico y al plan MEAL.

El marco lógico

El **marco lógico** (*logframe*) resume el proyecto en una matriz de 4 columnas y 4 niveles. Los niveles (el vocabulario varía según los donantes):

- **Objetivo general / impacto**: cambio a largo plazo al que contribuye el proyecto;
- **Objetivo específico / efecto** (*outcome*): cambio esperado en los beneficiarios al final del proyecto;
- **Resultados / productos** (*outputs*): bienes y servicios entregados;
- **Actividades**.

Las columnas: **lógica de intervención**, **indicadores**, **fuentes de verificación**, **supuestos**. La **lógica vertical** se lee de abajo arriba: si se realizan las actividades y se cumplen los supuestos, entonces se obtienen los productos, etc. La **lógica horizontal** verifica que cada nivel tenga indicadores medibles y fuentes realistas.

Errores frecuentes: confundir producto y efecto («2.000 kits distribuidos» es un producto, «el 80 % de los hogares usa correctamente el kit» es un efecto); indicadores sin línea de base ni meta; supuestos que en realidad son riesgos mayores que hay que gestionar.

La gestión basada en resultados

La **gestión basada en resultados** (GBR, *Results-Based Management*), adoptada por el sistema de las Naciones Unidas y por numerosos donantes, consiste en orientar todas las decisiones hacia los resultados y no hacia las actividades: planificar a partir de los efectos deseados, seguir indicadores de resultados, ajustar, rendir cuentas.

En concreto: cada reunión de seguimiento empieza por «¿dónde están nuestros efectos?» antes de «¿qué hemos hecho?»; las reasignaciones presupuestarias se justifican por su contribución a los resultados; los informes hablan de cambio, no solo de cantidades entregadas.

El **marco de resultados** de algunos donantes (por ejemplo las agencias de la ONU, o USAID antes de 2025) cumple la misma función que el marco lógico, con otra presentación:

identifique siempre el formato que exige el donante.

Diseñar más rápido con la IA

Método seguro en cuatro pasos:

1. **Aportar los datos**: extractos anonimizados de la evaluación de necesidades, mapeo de actores, prioridades del donante. «Trabaja solo a partir de estos documentos.»
2. **Pedir una estructura**: «Propón un árbol de problemas y luego un árbol de objetivos; señala las causas que los documentos no prueban.»
3. **Pedir un primer marco lógico**: «Propón un marco lógico en el formato de [donante], con 2 efectos y 4 productos como máximo; indicadores SMART; deja vacías las líneas de base y las metas si no figuran en los datos.»
4. **Pedir una crítica**: «Actúa como evaluador del donante: ¿qué debilidades de lógica vertical y horizontal ves?»

Lo que la IA no debe hacer: inventar líneas de base, metas o tasas de prevalencia; sustituir la consulta a las comunidades; zanjar una decisión estratégica. El equipo valida todo, y el árbol de problemas se discute con las comunidades y los socios.

Ejercicio: corregir un marco lógico

Situación. Un borrador de marco lógico WASH de la ONG ficticia Rahma contiene: efecto «3.000 kits de higiene distribuidos»; producto «reducción del 30 % de las diarreas»; indicador de efecto «número de sesiones de sensibilización»; supuesto «el proyecto está bien gestionado». Línea de base del indicador «hogares que se lavan las manos en los momentos clave»: 35 %; meta pedida por el donante: +25 puntos.

Trabajo solicitado. 1) ¿Qué errores detecta? 2) ¿Cuál es la meta en porcentaje? 3) Sobre 3.000 hogares, ¿cuántos hogares adicionales deben adoptar la práctica?

Corrección. 1) Efecto y producto están invertidos: los kits distribuidos son un producto; la reducción de las diarreas corresponde más bien al objetivo general o a un efecto sanitario. El número de sesiones es un indicador de actividad, no de efecto: hace falta un indicador de cambio (tasa de lavado de manos). «El proyecto está bien gestionado» no es un supuesto externo: es responsabilidad del equipo. 2) 35 % + 25 puntos = 60 %. 3) (60 % − 35 %) × 3.000 = 750 hogares adicionales.

Para recordar

- Project DPro (PMD Pro) de PM4NGOs es la referencia de gestión de proyectos concebida para el sector, gratuita y multilingüe.
- Árbol de problemas, árbol de objetivos y elección de estrategia preceden a toda planificación.
- La teoría del cambio hace explícitos los supuestos y se apoya en evidencias.
- Marco lógico: lógica vertical (si… entonces) y horizontal (indicadores, fuentes); no confundir productos y efectos.
- La IA estructura y critica; no inventa líneas de base ni metas, y no sustituye la consulta.

Cuestionario

1. Project DPro lo publica:
   A. PM4NGOs
   B. El PMI
   C. PeopleCert
   D. Scrum.org

2. «2.000 kits distribuidos» es:
   A. Un efecto
   B. Un impacto
   C. Un supuesto
   D. Un producto (output)

3. La lógica vertical de un marco lógico se lee:
   A. De arriba abajo, columna por columna
   B. De abajo arriba: si las actividades y los supuestos se cumplen, se alcanza el nivel superior
   C. Solo de izquierda a derecha
   D. En cualquier sentido

4. Línea de base 40 %, meta +15 puntos, 2.000 hogares: ¿hogares adicionales a alcanzar?
   A. 150
   B. 800
   C. 300
   D. 1.100

5. Ante líneas de base ausentes de los documentos, la IA debe:
   A. Estimarlas lo mejor posible
   B. Dejar las casillas vacías y señalarlo
   C. Tomar la media mundial
   D. Copiar las de otro país

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