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 7 : Presupuesto, seguimiento de costos y valor ganado

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-7/

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

Semana 7 : Presupuesto, seguimiento de costos y valor ganado

Objetivos

- Construir un presupuesto de proyecto conforme a las reglas del donante: costos directos, costos de apoyo, costos indirectos, reservas.
- Seguir la ejecución presupuestaria (tasa de ejecución, desviaciones, previsiones) y justificar las reasignaciones.
- Calcular e interpretar los indicadores de valor ganado (VP, VG, CR, IDC, IDP, EAC) y usar la IA para el análisis sin exponer datos sensibles.

Construir un presupuesto para un donante

Un presupuesto de proyecto se construye **a partir de la EDT y del cronograma** (método ascendente): cada paquete de trabajo recibe cantidades y costos unitarios. Las grandes categorías, según los donantes:

- **Costos directos de programa**: bienes distribuidos, transferencias monetarias, obras, formaciones;
- **Personal**: salarios y cargas, con el porcentaje de tiempo de cada puesto en el proyecto;
- **Costos de apoyo directos**: vehículos, oficinas de terreno, comunicación, seguridad, repartidos a prorrata;
- **Costos indirectos** (gastos generales, a menudo el 7 % para la Unión Europea y varias agencias de las Naciones Unidas, variable en otros casos): no se justifican línea por línea;
- **Reservas**: algunos donantes aceptan una línea limitada de imprevistos, otros no.

Un presupuesto debe ser **realista** (precios de mercado verificados, tipos de cambio prudentes, inflación), **coherente** con el marco lógico (cada producto tiene recursos), **conforme** (gastos elegibles) y acompañado de una **nota presupuestaria** que explique los cálculos.

Seguimiento presupuestario y tasa de ejecución

Cada mes, el jefe de proyecto compara con finanzas: presupuesto, gastos reales, compromisos (pedidos realizados aún no pagados) y previsión hasta el final. La **tasa de ejecución** = gastos ÷ presupuesto. Solo tiene sentido si se compara con el tiempo transcurrido y el avance real.

Ejemplo. En el mes 6 de 12, un proyecto ha gastado el 45 % de su presupuesto. ¿Está bien? No se puede responder sin saber qué se ha *realizado*: si solo se ha entregado el 30 % de los productos, el proyecto gasta demasiado rápido para lo que produce. Es lo que mide el valor ganado.

Las **reasignaciones** entre líneas están reguladas: a menudo libres por debajo de un umbral (por ejemplo el 15 % o el 20 % de una partida según el contrato), sujetas a aprobación por

encima. Una subejecución importante también es un problema: señala un retraso y puede acarrear una reducción de la financiación.

La gestión del valor ganado

La **gestión del valor ganado** (*Earned Value Management*, EVM) combina alcance, plazo y costo. Tres medidas, en una fecha dada:

- **Valor planificado (VP, PV)**: presupuesto del trabajo que debía estar hecho en esa fecha;
- **Valor ganado (VG, EV)**: presupuesto del trabajo realmente hecho;
- **Costo real (CR, AC)**: lo que ese trabajo costó realmente.

Se deduce:

- **Variación del costo** VC = VG − CR (negativa = sobrecosto); **índice de desempeño del costo** IDC = VG ÷ CR (por debajo de 1 = se paga más que el valor producido);
- **Variación del cronograma** VCr = VG − VP (negativa = retraso); **índice de desempeño del cronograma** IDP = VG ÷ VP;
- **Presupuesto hasta la conclusión** PHC (BAC): el presupuesto total;
- **Estimación a la conclusión** EAC = PHC ÷ IDC si el desempeño actual continúa; **estimación hasta la conclusión** (lo que falta) = EAC − CR; **variación a la conclusión** = PHC − EAC;
- **Índice de desempeño del trabajo por completar** (TCPI) = (PHC − VG) ÷ (PHC − CR): desempeño de costo necesario para terminar dentro del presupuesto.

Un ejemplo completo

Proyecto de efectivo y medios de vida, PHC = 600.000 USD, 12 meses. Al final del mes 6: VP = 300.000; los productos realmente entregados valen VG = 240.000; los gastos reales son CR = 270.000.

- VC = 240.000 − 270.000 = −30.000 USD: sobrecosto;
- IDC = 240.000 ÷ 270.000 ≈ 0,89: cada dólar gastado produce 0,89 dólares de valor previsto;
- VCr = 240.000 − 300.000 = −60.000 USD: retraso; IDP = 0,80;
- EAC = 600.000 ÷ 0,89 ≈ 675.000 USD (cálculo exacto: 600.000 × 270.000 ÷ 240.000 = 675.000); variación a la conclusión = −75.000 USD;
- TCPI = (600.000 − 240.000) ÷ (600.000 − 270.000) = 360.000 ÷ 330.000 ≈ 1,09: habría que ser un 9 % más eficiente de lo previsto hasta el final para respetar el presupuesto, lo que rara vez es realista.

Decisión: analizar las causas (¿precios más altos? ¿comisiones de transferencia subestimadas? ¿retrasos en el registro?), presentar opciones al comité (reducir un producto, buscar ahorros, pedir una revisión al donante) y avisar al donante pronto en lugar de en el informe final.

Medir el valor ganado en un proyecto humanitario

La dificultad está en medir el **VG**. Métodos habituales:

- **Unidades terminadas**: 120 letrinas construidas de 300 = 40 % del valor del paquete;
- **Hitos ponderados**: 20 % en el diseño, 50 % en la recepción provisional, 30 % en la recepción definitiva;
- **Regla 50/50 o 0/100** para paquetes pequeños: 50 % al inicio, 50 % al final;
- **Porcentaje estimado**: evitarlo salvo con criterios verificables.

Cuidado: el valor ganado mide lo que se entrega, no el efecto en las personas. Un proyecto puede tener un IDC de 1 y no producir ningún cambio si los productos están mal focalizados. Por eso se combina el valor ganado con el seguimiento de los indicadores de efecto (semana 9).

Analizar el presupuesto con la IA, sin riesgo

Un asistente de IA puede:

- verificar la **coherencia** de un presupuesto: líneas sin vínculo con el marco lógico, cantidades incoherentes, totales erróneos;
- explicar **desviaciones** a partir de una tabla presupuesto/real y redactar un primer borrador de nota explicativa;
- calcular los indicadores de valor ganado y producir un gráfico en una hoja de cálculo;
- redactar una **nota presupuestaria** clara a partir de sus supuestos.

Precauciones: use la herramienta validada por su organización (los presupuestos detallados contienen salarios e información contractual); suprima los nombres y los salarios individuales; rehaga los cálculos clave en la hoja de cálculo; no deje nunca que la IA «encuentre» costos unitarios: provienen de sus cotizaciones, sus estudios de mercado y sus compras anteriores.

Ejercicio: valor ganado de un proyecto de nutrición

Situación. Proyecto de nutrición de la ONG ficticia Shifa: PHC = 400.000 EUR, 10 meses. Al final del mes 4: VP = 160.000 EUR; VG = 176.000 EUR; CR = 200.000 EUR.

Trabajo solicitado. 1) Calcular VC, IDC, VCr e IDP. 2) Calcular la EAC si el desempeño de costo continúa. 3) ¿Está el proyecto adelantado o retrasado? ¿Por debajo o por encima del presupuesto? 4) ¿Qué decir al comité?

Corrección. 1) VC = 176.000 − 200.000 = −24.000 EUR; IDC = 176.000 ÷ 200.000 = 0,88; VCr = 176.000 − 160.000 = +16.000 EUR; IDP = 1,10. 2) EAC = 400.000 ÷ 0,88 ≈ 454.545 EUR, es decir un sobrecosto previsible de unos 54.500 EUR. 3) Adelantado respecto al cronograma (IDP 1,10) pero por encima del presupuesto (IDC 0,88). 4) El adelanto no justifica el sobrecosto: hay que encontrar la causa (¿horas extra para acelerar? ¿precio de los insumos?), arbitrar entre rapidez y costo, y presentar opciones antes de que el sobrecosto se confirme.

Para recordar

- El presupuesto se construye a partir de la EDT y del cronograma, con precios verificados y una nota presupuestaria.
- La tasa de ejecución solo tiene sentido si se compara con el avance real.
- VC = VG − CR; IDC = VG ÷ CR; VCr = VG − VP; IDP = VG ÷ VP; EAC = PHC ÷ IDC.
- Un IDC por debajo de 1 señala un sobrecosto; un IDP por debajo de 1, un retraso; avisar pronto al donante.
- La IA verifica la coherencia y explica las desviaciones; los costos unitarios provienen de sus cotizaciones, no de ella.

Cuestionario

1. VG = 90.000, CR = 100.000. El IDC vale:
   A. 1,11
   B. 0,90
   C. 10.000
   D. −10.000

2. Un IDP de 0,75 significa que el proyecto:
   A. Está retrasado
   B. Está adelantado
   C. Está por debajo del presupuesto
   D. Está terminado al 75 %

3. PHC = 500.000 e IDC = 0,80. La EAC vale:
   A. 400.000
   B. 580.000
   C. 500.000
   D. 625.000

4. El valor ganado (VG) corresponde:
   A. A los gastos reales
   B. Al presupuesto total
   C. Al presupuesto del trabajo realmente hecho
   D. Al presupuesto del trabajo previsto a la fecha

5. Los costos unitarios de un presupuesto deben provenir:
   A. De cotizaciones, estudios de mercado y compras anteriores
   B. De una estimación de la IA
   C. Del presupuesto de otra ONG
   D. Del monto máximo del donante

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