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 9 : Dirigir con el MEAL: indicadores, seguimiento, tableros e IA

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-9/

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

Semana 9 : Dirigir con el MEAL: indicadores, seguimiento, tableros e IA

Objetivos

- Construir un plan MEAL vinculado al marco lógico: indicadores SMART, líneas de base, metas, desagregaciones, fuentes y frecuencias.
- Seguir el avance con una tabla de seguimiento de indicadores (ITT) y un tablero, y sacar de ellos decisiones.
- Usar la IA para analizar datos cuantitativos y cualitativos respetando la responsabilidad de los datos humanitarios.

El plan MEAL, columna vertebral de la dirección

MEAL significa seguimiento (*Monitoring*), evaluación (*Evaluation*), rendición de cuentas (*Accountability*) y aprendizaje (*Learning*). El **plan MEAL** traduce el marco lógico en un dispositivo concreto. Para cada indicador: definición precisa, modo de cálculo, línea de base, meta (total y por periodo), desagregaciones (sexo, edad, discapacidad, lugar), fuente y método de recolección, frecuencia, responsable, uso previsto.

Un indicador **SMART** es específico, medible, alcanzable, pertinente y limitado en el tiempo. «Mejorar el acceso al agua» no es un indicador; «% de hogares focalizados que disponen de al menos 15 litros de agua potable por persona y por día (norma Esfera), de aquí a diciembre de 2027» sí lo es.

El plan MEAL prevé también las **evaluaciones** (de línea de base, de medio término, final), el **mecanismo de retroalimentación y quejas** y los momentos de **aprendizaje** (revisiones trimestrales, talleres de lecciones aprendidas). La guía **MEAL DPro** de PM4NGOs es una referencia gratuita.

La tabla de seguimiento de indicadores (ITT)

La **ITT** (*Indicator Tracking Table*) presenta, para cada indicador, la línea de base, la meta, los logros por periodo, el acumulado y la tasa de cumplimiento. El donante suele exigirla con cada informe.

Leer una ITT es comparar la **tasa de cumplimiento** con el **tiempo transcurrido**. En el trimestre 3 de 4 (75 % del tiempo), un indicador cumplido al 45 % pide un análisis: ¿retraso de arranque recuperable, problema de acceso, meta poco realista o indicador mal definido?

Cuidado con los errores frecuentes: sumar personas contadas varias veces (una misma familia recibe tres distribuciones: son 3 distribuciones, pero una sola familia); mezclar personas y hogares; presentar un porcentaje sin el denominador; olvidar las desagregaciones por sexo, edad y discapacidad.

Del seguimiento a la decisión

El seguimiento no sirve de nada si no cambia las decisiones. Una **revisión mensual de desempeño** eficaz, de una hora, examina en este orden:

1. los **indicadores de efecto** y la retroalimentación de las comunidades: ¿se produce el cambio?
2. los **productos** y el cronograma: ¿vamos a tiempo?
3. el **presupuesto** y el valor ganado;
4. los **riesgos e incidencias**;
5. las **decisiones**: quién hace qué y para cuándo.

El **tablero** de una página combina estos elementos con códigos de color (verde, naranja, rojo) definidos de antemano. Por ejemplo: verde si el cumplimiento es al menos igual al 90 % de la prorrata temporal, naranja del 70 al 89 %, rojo por debajo. Los umbrales escritos evitan los debates subjetivos.

Analizar los datos con la IA

Datos cuantitativos. La IA puede escribir fórmulas de hoja de cálculo, limpiar una base (duplicados, valores atípicos), calcular tasas y desagregaciones, proponer gráficos y un primer comentario. También puede ejecutar pequeños cálculos en las versiones que disponen de una herramienta de análisis. Verifique siempre los totales con un cálculo independiente.

Datos cualitativos. Para cientos de respuestas abiertas, actas de grupos focales o retroalimentación comunitaria, la IA puede proponer temas, contar las ocurrencias y extraer citas representativas. Buenas prácticas: definir usted mismo la grilla de codificación o validarla; verificar manualmente una muestra (por ejemplo el 10 % de las respuestas); conservar las voces minoritarias, que las síntesis automáticas tienden a borrar.

Lo que la IA no debe hacer: tratar quejas sensibles (explotación y abuso sexuales, violencia de género, fraude) fuera del circuito confidencial previsto; decidir sola la categoría de una queja; producir cifras sin una base de datos verificable.

Responsabilidad de los datos humanitarios

Las orientaciones del **IASC sobre la responsabilidad de los datos** (2023) y el **manual del CICR sobre la protección de datos** fijan el marco. Antes de introducir datos en una herramienta de IA:

- **Minimizar**: solo las columnas necesarias;
- **Anonimizar** de verdad: suprimir nombres, números de teléfono, números de registro, coordenadas GPS precisas, y verificar que ciertas combinaciones (aldea + edad + discapacidad + composición del hogar) no permitan identificar a alguien;
- Pensar en los **datos demográficamente sensibles**: incluso sin nombres, la ubicación de un grupo étnico o de personas desplazadas puede exponerlos;
- Usar la **oferta validada** por su organización, cuyas condiciones excluyen el uso de sus datos para el entrenamiento;

- Respetar el **consentimiento** dado durante la recolección.

> Regla sencilla: si la filtración de este archivo pudiera dañar a una persona o a un grupo, no va a una herramienta de IA no validada, ni siquiera «solo para un resumen».

Aprender y adaptarse

La «L» de MEAL se olvida a menudo. Para que un proyecto aprenda:

- llevar un **registro de decisiones adaptativas**: fecha, constatación, datos, decisión, aprobación;
- organizar **revisiones después de la acción** breves tras cada etapa importante (¿qué estaba previsto? ¿qué pasó? ¿por qué? ¿qué repetir o cambiar?);
- compartir las lecciones con el clúster y los socios;
- verificar los **supuestos** de la teoría del cambio al menos una vez por semestre.

La IA puede ayudar a sintetizar las revisiones y a encontrar las lecciones de proyectos pasados en sus informes archivados, siempre que cite los documentos fuente.

Ejercicio: leer una ITT y decidir

Situación. Proyecto de protección de la infancia de la ONG ficticia Amal, 12 meses. Indicador: «número de niños y niñas que reciben gestión individual de casos». Meta anual: 2.400 niños y niñas. Logros: T1 450; T2 620; T3 530. Desagregación acumulada: 58 % de niños, 42 % de niñas, mientras que la población destinataria cuenta con un 51 % de niñas. Umbrales del tablero: verde ≥ 90 % de la prorrata temporal, naranja del 70 al 89 %, rojo < 70 %.

Trabajo solicitado. 1) ¿Acumulado y tasa de cumplimiento al final del T3? 2) ¿Color del tablero? 3) ¿Cuántos niños y niñas en el T4 para alcanzar la meta? 4) ¿Qué pregunta plantea la desagregación?

Corrección. 1) 450 + 620 + 530 = 1.600 niños y niñas; 1.600 ÷ 2.400 ≈ 66,7 %. 2) Prorrata temporal al final del T3 = 75 %; 66,7 ÷ 75 ≈ 89 %: naranja (justo por debajo del verde). 3) 2.400 − 1.600 = 800 en el T4, es decir claramente más que el mejor trimestre (620): hay que analizar la capacidad real antes de prometer la meta. 4) Las niñas están subrepresentadas (42 % frente a 51 %): ¿obstáculos de acceso propios de las niñas? ¿Canales de notificación inadecuados? Hay que hablarlo con las comunidades y el equipo, sin forzar artificialmente las cifras, porque una gestión de casos debe responder a una necesidad real.

Para recordar

- El plan MEAL detalla cada indicador: definición, línea de base, meta, desagregaciones, fuente, frecuencia, responsable.
- Leer una ITT: comparar la tasa de cumplimiento con el tiempo transcurrido; evitar los dobles conteos.
- Una revisión mensual empieza por los efectos y termina con decisiones escritas.
- La IA analiza datos y retroalimentación anonimizados; verificar una muestra y conservar las voces minoritarias.
- Minimizar, anonimizar, herramienta validada, consentimiento: ningún dato que pueda dañar en una herramienta no validada.

Cuestionario

1. Meta 1.000, logrado 600 a mitad del proyecto. Respecto a la prorrata temporal (50 %), el proyecto está:
   A. Retrasado
   B. Adelantado
   C. Exactamente a tiempo
   D. Imposible saberlo

2. Una misma familia recibe tres distribuciones. Cuenta como:
   A. Tres familias
   B. Cero familias
   C. Una familia y tres distribuciones
   D. Media familia

3. Antes de analizar retroalimentación comunitaria con la IA, primero hay que:
   A. Anonimizarla de verdad y usar una herramienta validada
   B. Traducirla al inglés
   C. Suprimir las quejas negativas
   D. Pedir la aprobación del donante

4. Una queja por explotación y abuso sexuales debe tratarse:
   A. Con un resumen automático
   B. Públicamente
   C. Solo por el jefe de proyecto
   D. En el circuito confidencial previsto, fuera de herramientas de IA no validadas

5. La «L» de MEAL designa:
   A. La logística
   B. El aprendizaje (Learning)
   C. La ley
   D. La línea de base

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