ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitario: dirigir una organización humanitaria

Material del curso · Semana 3 : Ciclo de proyecto: diseño, planificación y gestión por el desempeño

Programa de dirección de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas): liderazgo, estrategia, ciclo de proyecto, MEAL, finanzas y presupuestos de donantes, cumplimiento y fraude, movilización de recursos, cadena de suministro, RR. HH. y salvaguarda, riesgos y seguridad, negociación e incidencia, cambio y gobernanza. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales exigentes con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-humanitaire/semaine-3/

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

Semana 3 : Ciclo de proyecto: diseño, planificación y gestión por el desempeño

Objetivos

- Diseñar un proyecto a partir de un análisis de problemas, partes interesadas y opciones, y construir un marco lógico coherente.
- Planificar el trabajo (estructura de desglose, ruta crítica, recursos) y anticipar las limitaciones de la emergencia.
- Dirigir un proyecto con indicadores de desempeño (valor ganado, tasa de ejecución) y gestionar los cambios con el donante.

Las fases del ciclo y los puntos de decisión

El ciclo de proyecto tiene cinco fases: **identificación**, **diseño**, **ejecución y seguimiento**, **evaluación**, **cierre y aprendizaje**. Las guías PMD Pro (PM4NGOs) añaden una lógica de **puntos de decisión**: al final de cada fase, una instancia decide continuar, ajustar o detener. En la práctica, muchas organizaciones nunca detienen un proyecto en fase de diseño porque un donante está interesado; es una de las primeras causas de fracaso.

Las tres restricciones clásicas (alcance, plazo, coste) se completan en el sector humanitario con la **calidad** (normas Esfera, CHS), los **riesgos** (seguridad, protección, fraude) y la **rendición de cuentas**. Cualquier modificación de una restricción afecta a las demás: reducir el plazo sin reducir el alcance aumenta el coste o degrada la calidad.

Fase	Producto clave	Pregunta de decisión
Identificación	Análisis de necesidades, nota conceptual	¿Es el problema prioritario y está dentro de nuestro mandato?
Diseño	Marco lógico, presupuesto, plan MEAL, análisis de riesgos	¿Es la solución viable, pertinente y financiable?
Ejecución	Plan de trabajo, informes de seguimiento	¿Vamos por buen camino? ¿Hay que revisar?
Evaluación	Informe de evaluación, respuesta de la dirección	¿Qué resultados y qué lecciones?
Cierre	Informe final, inventario, archivos, estrategia de salida	¿Se han cumplido y traspasado los compromisos?

Del árbol de problemas al marco lógico

El **árbol de problemas** organiza las causas (raíces) y los efectos (ramas) de un problema central. Convertido en **árbol de objetivos**, revela varios caminos posibles; el **análisis de**

alternativas elige el que corresponde a las necesidades prioritarias, al valor añadido de la organización, a lo que hacen los demás actores, al coste y al riesgo.

El **marco lógico** organiza después el proyecto en cuatro niveles: objetivo general (impacto), objetivo específico (efecto), resultados (productos) y actividades. Su lógica vertical se verifica con la prueba «si... y... entonces»: si se realizan las actividades *y* se cumplen los supuestos, *entonces* se obtienen los resultados. La lógica horizontal asocia a cada nivel indicadores, fuentes de verificación y supuestos.

Tres errores eliminan una propuesta ante un evaluador exigente: un objetivo específico que repite una actividad («distribuir kits») en lugar de un cambio («los hogares aplican las prácticas clave de higiene»); supuestos que en realidad son riesgos que el proyecto debería gestionar («el personal se contrata a tiempo»); indicadores sin línea de base ni meta.

> Un buen supuesto es un factor externo importante, probable pero no seguro, que el proyecto no controla. Si es muy improbable, es un supuesto fatal: hay que cambiar el diseño, no escribirlo en la columna.

Planificar: desglose, ruta crítica y recursos

La **estructura de desglose del trabajo** (EDT o WBS) descompone cada resultado en paquetes de trabajo lo bastante precisos para estimarlos, asignarlos y seguirlos. A partir de la EDT se estiman las duraciones, se identifican las dependencias (por ejemplo, la encuesta de línea de base debe preceder a la focalización, y la focalización a la distribución) y se calcula la **ruta crítica**: la secuencia más larga de tareas dependientes. Cualquier retraso en una tarea de la ruta crítica retrasa todo el proyecto.

Ejemplo: contratación de encuestadores (10 días), luego encuesta de línea de base (15 días), luego análisis y focalización (10 días), luego distribución (20 días) = 55 días. En paralelo, la compra de los kits tarda 45 días pero debe terminar antes de la distribución, que empieza el día 35: tiene por tanto una holgura negativa de 10 días. La compra se vuelve crítica: hay que lanzarla antes del final de la encuesta, basándose en una estimación de cantidades, o recurrir a un acuerdo marco.

La planificación de recursos debe integrar las **limitaciones propias del sector humanitario**: temporadas de lluvias y acceso, calendario agrícola, fiestas religiosas, plazos de importación y despacho aduanero, plazos de aprobación de los donantes (a menudo de 4 a 8 semanas para una modificación) y la carga real de los equipos ya comprometidos en otros proyectos.

Dirigir con el valor ganado y la tasa de ejecución

El seguimiento presupuestario simple (gastado frente a presupuesto) es engañoso: un proyecto puede haber gastado el 50 % de su presupuesto a mitad de periodo habiendo realizado solo el 30 % del trabajo. El método del **valor ganado** compara tres magnitudes:

- **Valor planificado (VP)**: coste presupuestado del trabajo previsto a la fecha.
- **Valor ganado (VG)**: coste presupuestado del trabajo realmente realizado.
- **Coste real (CR)**: lo que se ha gastado efectivamente.

De ahí se obtienen el **índice de desempeño del cronograma** IDC = VG / VP y el **índice de desempeño del coste** IDCo = VG / CR. Un índice inferior a 1 señala un retraso o un sobrecoste. La estimación del coste final suele calcularse como EAC = presupuesto total / IDCo, si el desempeño observado se mantiene.

Ejemplo con cifras. Presupuesto total de 800 000 USD en 12 meses. En el mes 6: VP = 400 000, VG = 320 000, CR = 360 000. IDC = 320 / 400 = 0,80 (20 % de retraso respecto al trabajo previsto). IDCo = 320 / 360 ≈ 0,89 (se pagan 1,12 USD por 1 USD de trabajo). EAC = 800 000 / 0,89 ≈ 900 000 USD: sin medidas, el proyecto superará el presupuesto en unos 100 000 USD o no completará todo el trabajo.

> Lectura de gestor: un IDC bajo con un IDCo cercano a 1 indica un problema de capacidad o de acceso (se trabaja menos, pero al precio correcto). Un IDCo bajo indica un problema de precio, de productividad o, a veces, de fraude. Ambos requieren acciones distintas.

Gestionar los cambios, las partes interesadas y el cierre

Ningún proyecto humanitario se desarrolla según lo previsto. La **gestión de cambios** exige un registro en el que cada cambio se describe, se evalúa (efectos sobre el alcance, el coste, el plazo, la calidad, los riesgos), se decide al nivel adecuado y, si es necesario, lo aprueba el donante. La mayoría de los donantes fijan un umbral de flexibilidad entre partidas presupuestarias (por ejemplo, un 15 % en varios donantes europeos, con condiciones), por encima del cual es obligatoria una enmienda. Superar ese umbral sin acuerdo expone a costes no elegibles.

Las modificaciones importantes (zona, grupo destinatario, duración) se solicitan antes de aplicarlas, con una justificación basada en datos (seguimiento, seguridad, mercado), un presupuesto revisado y un marco lógico revisado. Una solicitud de ampliación sin coste debe llegar al menos uno o dos meses antes de la fecha de fin, según el donante.

El **cierre** se hace a menudo deprisa. Incluye: la verificación de los compromisos, el informe final narrativo y financiero, el inventario y la cesión de los bienes según las normas del donante, la finalización o el traspaso de los contratos, el archivo (a menudo de 5 a 10 años según el donante), la información a las comunidades y la aplicación de la estrategia de salida, y un taller de lecciones aprendidas.

Ejercicio: revisión de mitad de periodo con el valor ganado

Datos. Proyecto multisectorial de 18 meses, presupuesto de 1 200 000 EUR. En el mes 9: valor planificado 640 000 EUR; trabajo realizado estimado en 512 000 EUR de valor presupuestado; gastos reales 590 000 EUR. El retraso se debe a 7 semanas de inaccesibilidad de una zona (inundaciones); el gasto elevado se debe a una subida del 22 % del precio del combustible y a un alquiler de vehículos no previsto.

Trabajo solicitado. 1) Calcule el IDC, el IDCo y la estimación del coste final. 2) Interprete los dos índices por separado. 3) Proponga tres medidas correctoras e indique cuáles requieren el acuerdo del donante. 4) Redacte en diez líneas la solicitud de modificación al donante.

Corrección. IDC = 512 / 640 = 0,80; IDCo = 512 / 590 ≈ 0,87; EAC = 1 200 000 / 0,87 ≈ 1 380 000 EUR, es decir, un posible sobrecoste de unos 180 000 EUR. El retraso es externo y documentable (inundaciones): justifica una ampliación sin coste. El sobrecoste es en parte externo (combustible) y en parte de gestión (alquiler no previsto): hay que renegociar el alquiler o compartir los vehículos, y reasignar entre partidas dentro del límite de flexibilidad; más allá, es necesaria una enmienda.

Para recordar

- Al final de cada fase, un punto de decisión: continuar, ajustar o detener.
- Objetivo específico = un cambio, no una actividad; supuesto = factor externo probable pero no seguro.
- La ruta crítica determina la duración del proyecto; las compras suelen estar en la ruta crítica.
- IDC = VG / VP; IDCo = VG / CR; EAC ≈ presupuesto / IDCo.
- Todo cambio se documenta, se evalúa y, por encima de los umbrales de flexibilidad, lo aprueba el donante antes de aplicarse.

Cuestionario

1. En el mes 4 de un proyecto: VP = 200 000, VG = 180 000, CR = 150 000. ¿Qué lectura es correcta?
   A. El proyecto va retrasado y con sobrecoste
   B. El proyecto va retrasado (IDC = 0,90) pero por debajo del coste previsto para el trabajo realizado (IDCo = 1,20)
   C. El proyecto va adelantado y con sobrecoste
   D. El proyecto va exactamente en plazo

2. ¿Cuál de estos enunciados es un supuesto correcto a nivel del objetivo específico?
   A. El personal del proyecto se contrata a tiempo
   B. Los kits se compran en plazo
   C. Los precios de los productos básicos en los mercados locales se mantienen dentro de una variación de más o menos el 20 %
   D. La ONG respeta sus procedimientos

3. Una compra de 45 días debe terminar antes de una distribución prevista el día 35; solo puede empezar el día 25. ¿Qué hay que concluir?
   A. Nada, la compra no está en la ruta crítica
   B. La compra tiene una holgura negativa de 35 días y se convierte en el elemento crítico: hay que anticiparla o cambiar de modo de aprovisionamiento
   C. Basta con aplazar la distribución una semana
   D. Hay que reducir la duración de la encuesta

4. Un IDC de 0,75 con un IDCo de 1,00 indica muy probablemente:
   A. Un fraude en los precios
   B. Un problema de capacidad o de acceso: menos trabajo realizado de lo previsto, pero al coste unitario correcto
   C. Un sobrecoste presupuestario importante
   D. Un proyecto adelantado

5. Una ONG quiere trasladar el 25 % del presupuesto de una partida a otra, cuando el contrato autoriza un 15 % de flexibilidad. Debe:
   A. Hacer el traslado y explicarlo en el informe final
   B. Solicitar y obtener una enmienda antes de comprometer el gasto, con una justificación y un presupuesto revisado
   C. Repartir el traslado en dos ejercicios para quedar por debajo del umbral
   D. Pedir el acuerdo verbal del oficial de programa

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