ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Programas y MEAL: diseñar, dirigir y demostrar el impacto

Material del curso · Semana 11 : Optimización de recursos: costo-eficiencia, costo-eficacia y arbitrajes

Programa de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para diseñar, dirigir y evaluar programas humanitarios: evaluación de necesidades y severidad, cadena de resultados e indicadores, focalización y transferencias monetarias, planificación y presupuesto, plan MEAL y calidad de los datos, muestreo, análisis, rendición de cuentas, evaluación, medición del impacto, optimización de recursos y gestión adaptativa. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-programmes-meal/semaine-11/

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

Semana 11 : Optimización de recursos: costo-eficiencia, costo-eficacia y arbitrajes

Objetivos

- Aplicar el marco de las 4E (economía, eficiencia, eficacia, equidad) para juzgar la optimización de los recursos de un programa.
- Realizar un análisis riguroso de costo-eficiencia y de costo-eficacia, con asignación de los costos compartidos y análisis de sensibilidad.
- Utilizar estos análisis para arbitrar entre opciones, sin sacrificar la equidad ni la calidad.

La optimización de recursos: el marco de las 4E

La **optimización de recursos** (value for money, VfM) no significa «lo más barato». Es el mejor uso de los recursos para obtener los resultados buscados. El marco más utilizado, procedente de la cooperación británica, tiene cuatro dimensiones:

- **Economía**: comprar los insumos con la calidad requerida al mejor precio (precio de los kits, salarios, alquileres comparados con el mercado).
- **Eficiencia**: transformar los insumos en productos al menor costo (costo por kit distribuido, por hogar registrado, ratio de transferencia).
- **Eficacia**: transformar los productos en efectos (proporción de hogares que mejoran su consumo, tasa de curación).
- **Equidad**: llegar a los más vulnerables y a los más difíciles de alcanzar, lo que a menudo cuesta más por persona.

A veces se añade la **costo-eficacia** como síntesis: costo por efecto obtenido. Las cuatro dimensiones van juntas: un programa muy económico que compra kits de mala calidad, o muy eficiente que evita las zonas remotas, no optimiza los recursos.

> Llegar a las personas más aisladas o a las personas con discapacidad cuesta más por persona. Un informe de VfM honesto lo explica en lugar de ocultarlo, y muestra que ese sobrecosto es una elección de equidad.

Análisis de costo-eficiencia: el método

Un **análisis de costo-eficiencia** calcula el costo de producción de un producto (por ejemplo, el costo por hogar que recibe una transferencia durante seis meses). Exige atribuir a la actividad **todos** los costos que consume, no solo los costos directos: personal del programa, parte del personal de apoyo (logística, finanzas, RR. HH.), oficinas, vehículos y parte de los costos de la sede.

Las etapas, inspiradas en el enfoque de análisis sistemático de costos desarrollado por ONG y retomado por la herramienta Dioptra:

- **Definir** el producto y el periodo.
- **Reunir** los gastos reales (no el presupuesto) de todas las líneas concernidas.
- **Asignar** cada línea a la actividad según una clave: 100 % para un costo vinculado exclusivamente; proporción del tiempo para el personal compartido; proporción de los gastos directos para los costos de apoyo.
- **Dividir** el costo total asignado por el número de productos.
- **Comparar** con otros programas u otros periodos, teniendo en cuenta el contexto.

Ejemplo. Programa de efectivo de 6 meses para 2 000 hogares: transferencias 1 080 000 USD; personal del programa 96 000; comisiones del proveedor de pagos (2 %) 21 600; parte del apoyo de país 54 000; parte de la sede 42 400. Costo total: 1 294 000 USD. Costo por hogar: 647 USD. Ratio de transferencia: 1 080 000 / 1 294 000 = 0,83.

Análisis de costo-eficacia

El **análisis de costo-eficacia** relaciona el costo con un efecto: costo por niño curado, por hogar que sale de la inseguridad alimentaria, por punto de puntuación ganado, por caso de cólera evitado. Permite comparar enfoques que persiguen el mismo efecto.

Ejemplo de comparación. Dos opciones para mejorar el consumo de alimentos de 1 000 hogares durante seis meses. Opción A, alimentos: costo total 520 000 USD, 380 hogares pasan a un consumo aceptable (en comparación con el contrafactual). Opción B, efectivo: costo total 450 000 USD, 410 hogares. Costo por hogar que ha progresado: A = 1 368 USD; B = 1 098 USD. B es más costo-eficaz en este contexto.

Tres reglas de interpretación:

- El efecto debe ser **atribuible** (semana 10): dividir el costo por una mejora antes-después sobrestima o subestima groseramente la costo-eficacia.
- Las comparaciones solo valen entre opciones que persiguen el **mismo efecto**, en contextos comparables.
- Los efectos **múltiples** complican la comparación: el efectivo también puede reducir la deuda y apoyar los mercados. En salud se utilizan medidas sintéticas (años de vida ajustados por discapacidad, AVAD), rara vez disponibles en los demás sectores.

El **retorno social de la inversión** (SROI), que convierte todos los efectos en dinero, es atractivo pero frágil: los valores monetarios atribuidos a los efectos sociales son muy discutibles. Hay que leer estos ratios con prudencia y examinar siempre los supuestos.

Economías de escala, costos fijos y análisis de sensibilidad

El costo unitario depende mucho de la **escala**. Los costos fijos (equipo de coordinación, sistema de pago, oficina) se reparten entre más beneficiarios cuando el programa crece.

Ejemplo. Costos fijos: 150 000 USD; costo variable por hogar: 400 USD. Para 500 hogares: (150 000 + 200 000) / 500 = 700 USD por hogar. Para 2 000 hogares: (150 000 + 800 000) / 2 000 = 475 USD. Comparar el costo unitario de un proyecto piloto con el de un programa a gran escala es, por tanto, injusto; se compara a una escala comparable, o se modeliza el costo a la escala prevista.

El **análisis de sensibilidad** pone a prueba la solidez de las conclusiones cuando cambian los supuestos: ¿qué pasa con la comparación si el efecto de la opción B es un 20 % más bajo de lo previsto?, ¿y si las comisiones de pago se duplican? Si la conclusión cambia ante una variación realista, hay que decirlo: la decisión se basa entonces en un supuesto que hay que verificar.

El **punto de equilibrio** de una inversión es otra herramienta útil: un sistema de pago móvil que cuesta 60 000 USD de instalación y ahorra 12 USD por hogar y por mes se amortiza a partir de 5 000 hogares-mes (60 000 / 12), por ejemplo 1 000 hogares durante 5 meses.

Presentar la optimización de recursos a los donantes

Los donantes piden cada vez más una sección de VfM en las propuestas y los informes. Una sección sólida:

- Presenta **indicadores para cada una de las 4E**, con su valor y una comparación (periodo anterior, otra zona, referencia externa).
- Muestra las **medidas concretas** adoptadas: compras agrupadas, acuerdos marco, oficinas y vehículos compartidos con otros proyectos, pago electrónico, reducción de pérdidas.
- Explica los **sobrecostos justificados**: zonas difíciles, accesibilidad, seguridad, calidad, localización (apoyo a los socios).
- Reconoce los **límites**: efectos no atribuibles, datos de costos incompletos.

Las trampas que hay que evitar: presentar ahorros a corto plazo que degradan la calidad (menos seguimiento, materiales menos duraderos); comparar costos unitarios de contextos muy diferentes; mostrar un ratio de transferencia elevado obtenido suprimiendo el seguimiento y la rendición de cuentas.

> La optimización de recursos es también un argumento a favor de los costos de apoyo: un programa sin logística, finanzas y MEAL sólidos no es eficiente, es arriesgado.

Arbitrar: eficiencia, equidad y calidad

Los análisis de costos iluminan las decisiones, no las toman. Los arbitrajes habituales:

- **Cobertura frente a profundidad**: ¿ayudar a 10 000 hogares con una transferencia que cubre el 50 % de la canasta, o a 6 000 con una transferencia que cubre el 85 %? Si una transferencia parcial no permite alcanzar el efecto buscado (por ejemplo, evitar las estrategias de afrontamiento negativas), ayudar a más gente peor no es más eficaz.
- **Zonas fáciles frente a zonas difíciles**: el costo por persona puede duplicarse en las zonas remotas, donde las necesidades suelen ser las más severas.

- **Corto plazo frente a sostenibilidad**: reparar un punto de agua cuesta menos que formar un comité de gestión e implantar un sistema de recuperación de costos, pero el punto de agua corre el riesgo de volver a averiarse.

Un método para decidir es combinar el análisis de costo-eficacia con **criterios explícitos**: umbral mínimo de calidad (normas Esfera), prioridad a los más severos, techo de costo por persona por encima del cual se busca otro enfoque. La decisión y sus razones se ponen por escrito, para poder explicarlas a las personas, a los equipos y a los donantes.

Ejercicio: comparar dos opciones de suministro de agua

Situación. Para suministrar 15 litros de agua por persona y por día a 12 000 personas durante 12 meses, hay dos opciones. Opción A, camiones cisterna: costos fijos 30 000 USD, costo variable 0,012 USD por litro. Opción B, rehabilitación de dos pozos y red: inversión 210 000 USD, funcionamiento 2 500 USD al mes. La vida útil de los pozos rehabilitados es de al menos cinco años.

Trabajo solicitado. 1) Calcule el costo de cada opción en 12 meses. 2) Calcule el costo por persona y por año. 3) ¿A partir de cuántos meses resulta más barata la opción B? 4) ¿Qué recomendación, y con qué condiciones?

Corrección. Volumen: 12 000 × 15 × 365 = 65 700 000 litros al año. Opción A: 30 000 + 0,012 × 65 700 000 = 30 000 + 788 400 = 818 400 USD, es decir, 68,2 USD por persona y por año. Opción B: 210 000 + 12 × 2 500 = 240 000 USD, es decir, 20 USD por persona el primer año. Umbral: costo mensual del transporte en camión ≈ 788 400 / 12 = 65 700 USD; B es más barata en cuanto 30 000 + 65 700 × m > 210 000 + 2 500 × m, es decir, m > 180 000 / 63 200 = 2,85 meses. Recomendación: B, con suministro en camión durante las obras (2 a 3 meses), siempre que la hidrogeología confirme el caudal y la calidad del agua, y que se prevean un comité de gestión y una financiación del funcionamiento más allá del proyecto.

Para recordar

- 4E: economía, eficiencia, eficacia, equidad; lo más barato no es lo óptimo.
- Costo-eficiencia = costo total asignado (incluidos apoyo y sede) / productos.
- Costo-eficacia = costo / efecto atribuible; comparar solo opciones que persiguen el mismo efecto.
- Los costos fijos hacen que los programas pequeños sean más caros por persona: comparar a una escala comparable.
- Análisis de sensibilidad: si la conclusión cambia ante una variación realista, la decisión se basa en un supuesto que hay que verificar.

Cuestionario

1. Llegar a las personas con discapacidad y a las zonas remotas aumenta el costo por persona. En el marco de las 4E, este sobrecosto corresponde a:
   A. La economía
   B. La equidad
   C. La eficiencia
   D. Un error de gestión
2. Costos fijos 100 000 USD, costo variable 300 USD por hogar, 1 000 hogares. Costo por hogar:
   A. 300 USD
   B. 400 USD
   C. 1 300 USD
   D. 100 USD
3. Opción A: 600 000 USD para 400 niños curados. Opción B: 500 000 USD para 250 niños curados. ¿Cuál es más costo-eficaz?
   A. B, porque cuesta menos en total
   B. A: 1 500 USD por niño curado frente a 2 000 para B
   C. Son equivalentes
   D. No se pueden comparar
4. ¿Por qué hay que incluir una parte de los costos de apoyo y de la sede en un análisis de costo-eficiencia?
   A. Para inflar las cifras
   B. Porque la actividad consume realmente esos recursos; ignorarlos subestima su costo
   C. Porque el donante lo paga todo
   D. No es necesario
5. Una inversión de 40 000 USD ahorra 8 USD por hogar y por mes. Se amortiza a partir de:
   A. 500 hogares-mes
   B. 5 000 hogares-mes
   C. 320 000 hogares-mes
   D. 50 000 hogares-mes

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