ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 12 : Gestión adaptativa, aprendizaje e informes: dirigir con base en la evidencia

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-12/

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

Semana 12 : Gestión adaptativa, aprendizaje e informes: dirigir con base en la evidencia

Objetivos

- Implantar una gestión adaptativa: revisiones periódicas, reglas de decisión y revisión documentada del programa.
- Construir un sistema de aprendizaje organizacional que capitalice y reutilice las lecciones, más allá de los informes.
- Redactar informes a los donantes honestos y convincentes, y presentar un expediente MEAL completo como proyecto final.

La gestión adaptativa

Los contextos humanitarios cambian más rápido que los marcos lógicos. La **gestión adaptativa** consiste en ajustar de forma deliberada y documentada las actividades, los métodos o las metas en función de los datos y del contexto, manteniendo el objetivo. No es improvisación: se basa en supuestos explícitos, un seguimiento que los pone a prueba y momentos de decisión previstos.

Sus elementos:

- **Hipótesis de trabajo** claramente enunciadas en la teoría del cambio («las mujeres podrán desplazarse a los puntos de retiro»).
- **Indicadores de contexto y de alerta** que las ponen a prueba (tiempo de trayecto declarado, incidentes de seguridad en las carreteras).
- **Reglas de decisión** escritas de antemano: «si más del 20 % de las transferencias no se retiran en 10 días, se abren puntos de retiro móviles».
- **Revisiones periódicas** (trimestrales, o mensuales en crisis aguda) con autoridad para decidir.
- **Un acuerdo con el donante** sobre lo que puede cambiar sin solicitud formal (actividades, métodos) y lo que exige una enmienda (objetivos, presupuesto global, zonas).

Los donantes suelen estar más abiertos de lo que se cree a una adaptación bien argumentada. Lo que rechazan son los cambios no anunciados que se descubren en el informe final.

> Un proyecto que no ha cambiado nada en 18 meses en un contexto volátil probablemente no ha mirado sus datos, o no se ha atrevido a hablar de ellos.

Las revisiones del programa y la revisión posterior a la acción

La **revisión trimestral** de un programa reúne al equipo de programa, MEAL, logística, finanzas y, si es posible, a representantes de los socios y de las comunidades. El orden del día tipo:

- Avance de los indicadores clave respecto a las metas y a las tendencias.
- Ejecución presupuestaria y ritmo de gasto.
- Retroalimentación de las personas y de los socios: temas principales, respuestas dadas.
- Contexto y supuestos: lo que ha cambiado.
- Decisiones: qué, quién, cuándo. Y seguimiento de las decisiones de la revisión anterior.

La **revisión posterior a la acción** (after action review), procedente de los ejércitos y luego ampliamente adoptada, es una herramienta corta (una a dos horas) que se utiliza después de un acontecimiento importante: una distribución, una evacuación, una primera oleada de respuesta. Cuatro preguntas: ¿qué habíamos previsto?, ¿qué ocurrió realmente?, ¿por qué hay una diferencia?, ¿qué haremos de otra manera la próxima vez? Funciona si se habla de hechos, sin buscar culpables, y si la última pregunta produce acciones con un responsable.

Las lecciones deben ser **específicas** y **accionables**: «hay que mejorar la comunicación» no es una lección; «anunciar las fechas de distribución por radio y por mensaje de voz al menos 5 días antes, porque el 40 % de los hogares no había recibido la información» sí lo es.

El aprendizaje organizacional

Las organizaciones humanitarias producen muchos informes y aprenden poco: los mismos errores se repiten de una crisis a otra, a menudo porque el personal rota rápido y las lecciones se quedan en documentos que nadie lee. Un sistema de aprendizaje eficaz:

- **Define preguntas de aprendizaje** prioritarias para la organización (por ejemplo: «¿cómo mantener la calidad del seguimiento cuando el acceso es intermitente?») y orienta el MEAL de varios proyectos para responderlas.
- **Capitaliza** en formatos utilizables: fichas de dos páginas, listas de verificación, modelos de documentos, en lugar de informes largos.
- **Hace circular** las lecciones en el momento adecuado: al iniciar un nuevo proyecto, se leen las lecciones de los proyectos similares (revisión de lecciones en la fase de diseño).
- **Valora** que se informe de los fracasos, por ejemplo mediante sesiones periódicas en las que los equipos presentan lo que no funcionó y lo que aprendieron de ello.
- **Comparte** con el sector: evaluaciones publicadas, contribuciones a los grupos de trabajo de los clústeres, estudios de caso.

El papel del responsable de MEAL cambia entonces: de productor de datos para los donantes, pasa a ser un **facilitador de la reflexión** que ayuda a los equipos a plantear buenas preguntas, a leer los datos y a decidir.

Redactar informes a los donantes

Un **informe narrativo** de calidad sigue la estructura del donante y responde a tres exigencias: **exactitud** (cifras coherentes con el informe financiero y con los informes anteriores), **análisis** (no solo lo que se hizo, sino lo que cambió y por qué) y **honestidad** (desviaciones y dificultades explicadas).

Para cada resultado, funciona una estructura sencilla: **meta, logrado, desviación, explicación, consecuencia, medida**. Por ejemplo: «Meta: 3 000 hogares. Logrado: 2 450 (82 %). Desviación debida al cierre de la carretera de X durante 7 semanas. Consecuencia: retraso de dos ciclos de transferencias en 4 aldeas. Medida: pago móvil implantado en mayo; recuperación prevista de aquí a agosto, sin costo adicional».

Errores que hay que evitar:

- Cifras de productos presentadas como efectos («12 000 personas sensibilizadas mejoraron sus prácticas»).
- Dobles conteos entre actividades (la misma persona contada en cada actividad); hay que distinguir beneficiarios únicos y participaciones.
- Éxitos individuales presentados como representativos; una historia ilustra, no prueba.
- La ausencia de mención de las quejas recibidas y de las respuestas dadas.

> El donante se entera tarde o temprano de los problemas. Es mejor que se entere por usted, con el análisis y las medidas adoptadas, que por una evaluación o una auditoría.

El cierre del programa y la sostenibilidad

El **cierre** se prepara desde el diseño (estrategia de salida) y se pone en marcha al menos tres meses antes del final. Comprende:

- **Información** a las comunidades y a las autoridades sobre la fecha y las modalidades de finalización, y derivación hacia otros servicios.
- **Transferencia** de los activos (puntos de agua, equipos) según las normas del donante, con acuerdos escritos con los receptores de esos activos.
- **Traspaso** a los socios, a los servicios técnicos o a los comités, con un fortalecimiento de sus capacidades realmente planificado y presupuestado.
- **Encuesta final** y evaluación, y luego devolución a las comunidades.
- **Archivo** de los datos y documentos, y destrucción segura de los datos personales según la política de conservación.

La **sostenibilidad** se juzga por las condiciones reunidas: una institución o una comunidad que asume la responsabilidad, recursos para el funcionamiento (presupuesto público, cuotas, recuperación de costos), competencias y una demanda real de los usuarios. Sin estas condiciones, es mejor reconocerlo y buscar un relevo (otra financiación, otro actor) en lugar de anunciar una sostenibilidad que no existirá.

Proyecto final: el expediente MEAL completo

El proyecto final de este Mini MBA consiste en presentar un **expediente MEAL completo** para un programa real o realista de su elección. Reúne todo lo que ha aprendido en doce semanas:

- Una **nota de análisis de necesidades** de dos páginas: fuentes, severidad, grupos prioritarios, brechas de cobertura, opciones de respuesta comparadas.

- Una **teoría del cambio** y un **marco lógico** con indicadores, líneas de base, metas calculadas y supuestos.
- Una **estrategia de focalización** y, en su caso, el cálculo del valor de las transferencias.
- Un **plan MEAL** con dos fichas de referencia de indicadores, el diseño muestral y el cálculo del tamaño de la muestra de la encuesta de línea de base.
- Un **mecanismo de quejas y retroalimentación**: canales, plazos, circuito sensible, indicadores.
- Un **plan de evaluación**: tipo, preguntas, método de estimación del efecto y sus condiciones de validez.
- Un **análisis de VfM**: indicadores de las 4E y una comparación de opciones.
- Un **calendario de revisiones** y tres reglas de decisión adaptativas.

Criterios de calidad: coherencia entre las partes, cálculos correctos y verificables, realismo (presupuesto MEAL del 3 al 10 %), lugar real otorgado a las personas y honestidad sobre los límites. Los estudios de caso del examen del diploma retoman exactamente estas competencias.

Ejercicio: redactar una regla de decisión y un párrafo de informe

Situación. Programa de efectivo para 4 000 hogares, pago móvil. En el tercer mes: el 18 % de las transferencias no se retiran después de 10 días (6 % el primer mes); en 3 de 20 aldeas, esta tasa supera el 50 %. La retroalimentación señala agentes sin liquidez y una carretera cortada por grupos armados. Meta del trimestre: 12 000 transferencias retiradas; logrado: 9 840.

Trabajo solicitado. 1) Redacte una regla de decisión adaptativa para este problema. 2) Redacte el párrafo del informe trimestral sobre este resultado, según la estructura meta, logrado, desviación, explicación, consecuencia, medida.

Corrección. Regla: «Si más del 15 % de las transferencias de una aldea no se retiran 10 días después del envío, el equipo verifica en un plazo de 72 horas la liquidez de los agentes y el acceso; si se confirma la causa, se organiza un punto de retiro móvil o un agente adicional antes del ciclo siguiente, y se informa al donante en el informe mensual». Párrafo: «Meta: 12 000 transferencias retiradas. Logrado: 9 840 (82 %). La desviación procede de 3 aldeas donde más de la mitad de las transferencias no se retiraron, debido a la falta de liquidez de los agentes y al corte de la carretera de Y. Consecuencia: unas 2 160 transferencias pendientes y un riesgo de recurso al endeudamiento para los hogares afectados. Medidas: dos puntos de retiro móviles desde la semana 12, acuerdo con el operador para abastecer a los agentes, información a los hogares por mensaje de voz; las transferencias siguen disponibles y se seguirán hasta su retiro completo».

Para recordar

- Gestión adaptativa: supuestos explícitos, indicadores de alerta, reglas de decisión escritas, revisiones periódicas, acuerdo con el donante.
- Revisión posterior a la acción: lo previsto, lo realizado, por qué la diferencia, qué hacer de otra manera; sin buscar culpables.
- Una lección es específica y accionable; si no, no es más que una impresión.
- Informe: meta, logrado, desviación, explicación, consecuencia, medida; beneficiarios únicos distintos de las participaciones.
- La sostenibilidad se juzga por las condiciones reunidas (responsable, recursos, competencias, demanda), no por una declaración.

Cuestionario

1. ¿Qué formulación es una lección aprendida útil?
   A. Hay que reforzar la coordinación
   B. Anunciar las distribuciones por radio y mensaje de voz 5 días antes, porque el 40 % de los hogares no estaba informado
   C. Hay que comunicar mejor
   D. El proyecto fue un éxito

2. En una revisión posterior a la acción, la regla principal es:
   A. Identificar al responsable del error
   B. Hablar de los hechos sin buscar culpables, y terminar con acciones con un responsable
   C. Redactar un informe largo
   D. Invitar al donante

3. Un informe cuenta 5 000 participantes en la formación y 5 000 en la distribución, es decir, «10 000 beneficiarios». El error es:
   A. Un posible doble conteo: hay que distinguir beneficiarios únicos y participaciones
   B. Ningún error
   C. Un error de cálculo de porcentaje
   D. Un error de tipo de cambio

4. ¿Qué cambio exige generalmente una enmienda formal con el donante?
   A. Cambiar de método de sensibilización
   B. Modificar el objetivo específico o las zonas de intervención
   C. Ajustar en dos semanas el calendario de una actividad
   D. Cambiar el orden del día de una reunión

5. El cierre de un programa se prepara:
   A. El último mes
   B. Desde el diseño con una estrategia de salida, y se pone en marcha al menos tres meses antes del final
   C. Después del informe final
   D. Solo si el donante lo pide

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