ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material del curso · Semana 4 : Planificar y presupuestar un programa: del plan de trabajo al ritmo de gasto

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-4/

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

Semana 4 : Planificar y presupuestar un programa: del plan de trabajo al ritmo de gasto

Objetivos

- Construir un plan de trabajo realista: desglose de tareas, dependencias, ruta crítica y holguras.
- Vincular el presupuesto con las actividades mediante costos unitarios, y calcular el costo por persona y el costo por resultado.
- Seguir la ejecución con el ritmo de gasto y detectar a tiempo las subejecuciones y los sobrecostos.

Del marco lógico al plan de trabajo

El marco lógico dice qué; el **plan de trabajo** dice quién hace qué, cuándo y con qué recursos. Se parte de las actividades del marco lógico y se desglosan en tareas de 1 a 4 semanas (estructura de desglose del trabajo): para «distribuir transferencias a 3 000 hogares», hay que registrar, verificar, contratar un proveedor de pagos, formar a los equipos, informar a las comunidades, pagar y hacer el monitoreo posdistribución.

Cada tarea recibe una **duración**, un **responsable** único y sus **dependencias**: la mayoría son del tipo «fin-inicio» (el pago solo puede comenzar después de la firma del contrato). El diagrama de Gantt muestra estas tareas en el tiempo, pero no basta: hay que identificar la ruta crítica.

El plan de trabajo integra también las **limitaciones del contexto**: temporada de lluvias que corta las carreteras, periodo de escasez, fiestas religiosas, elecciones, calendario agrícola y plazos administrativos (autorización de las autoridades, despacho de aduanas, contratación). En muchos contextos, la contratación de un puesto clave lleva de 8 a 12 semanas y la importación de bienes de 3 a 6 meses; un plan que lo ignora es erróneo desde el primer día.

> El primer trimestre de un proyecto casi siempre va con retraso. Planificar los gastos de forma lineal (una doceava parte por mes) garantiza una brecha importante desde el tercer mes.

La ruta crítica y las holguras

La **ruta crítica** es la secuencia más larga de tareas dependientes; su duración es la duración mínima del proyecto. Cualquier tarea de la ruta crítica que se retrase retrasa todo el proyecto. Las demás tareas tienen una **holgura**: pueden desplazarse sin consecuencias, dentro del límite de esa holgura.

Ejemplo. A: evaluación (3 semanas). B: licitación para el proveedor de pagos (6 semanas, después de A). C: registro de los hogares (4 semanas, después de A). D: verificación de las listas (2 semanas, después de C). E: primer pago (1 semana, después de B y D).

- Ruta A-B-E: 3 + 6 + 1 = 10 semanas.
- Ruta A-C-D-E: 3 + 4 + 2 + 1 = 10 semanas.

Las dos rutas duran 10 semanas: ambas son críticas y ninguna tarea tiene holgura. Un retraso de una semana en el registro o en la licitación aplaza el primer pago. Si la licitación durara 4 semanas, la ruta A-B-E sería de 8 semanas y la tarea B tendría 2 semanas de holgura.

Para **acortar** un proyecto, solo se actúa sobre la ruta crítica: acelerar una tarea que tiene holgura no cambia nada. Dos técnicas: hacer en paralelo lo que se hacía en serie (iniciar el registro durante el final de la evaluación, con un riesgo de tener que rehacerlo) y añadir recursos a una tarea crítica (dos equipos de registro en lugar de uno).

El presupuesto del programa por costos unitarios

Un presupuesto sólido se construye **a partir de las actividades**, con costos unitarios verificables: cantidad × costo unitario × duración o frecuencia. Cada línea tiene una justificación (cotización, precio de mercado, escala salarial, histórico). Los donantes rechazan sobre todo los presupuestos con montos redondos, sin base de cálculo o sin vínculo con el marco lógico.

El presupuesto distingue habitualmente: **costos directos de las actividades** (transferencias, insumos, formaciones), **personal** (con la parte del tiempo imputada al proyecto), **costos de funcionamiento de la oficina** compartidos entre proyectos según una clave de reparto documentada, **seguimiento y evaluación**, y **costos indirectos** (porcentaje fijado por el donante, a menudo del 7 al 10 %).

Costos compartidos. Una oficina cuesta 20 000 USD al mes y sirve a tres proyectos. La clave más defendible suele ser el tiempo del personal o la proporción del presupuesto: si el proyecto representa el 40 % de los gastos directos de la oficina, asume 8 000 USD al mes. La clave debe estar escrita, aplicarse de forma constante y ser verificable por un auditor.

> Un presupuesto no es un techo que hay que alcanzar: es una previsión. Gastar al final del proyecto para «consumir» el presupuesto es una falta de gestión que se detecta en las auditorías.

Costo por persona y costo por resultado

Dos indicadores de costo iluminan las decisiones, siempre que se definan bien. El **costo por persona alcanzada** divide el costo total por el número de personas asistidas. Es sencillo pero engañoso: favorece los programas que dan poco a mucha gente y no dice nada del efecto.

El **costo por resultado** divide el costo por el efecto obtenido: costo por niño curado de desnutrición aguda severa, costo por hogar que pasa de un consumo insuficiente a aceptable, costo por punto de agua funcional después de un año. Permite comparar enfoques.

Ejemplo. Proyecto A: 600 000 USD, 4 000 niños admitidos, tasa de curación del 70 %: costo por niño curado = 600 000 / 2 800 = 214 USD. Proyecto B: 450 000 USD, 3 500 niños

admitidos, tasa de curación del 55 %: 450 000 / 1 925 = 234 USD. El proyecto B parece más barato por niño admitido (129 frente a 150 USD), pero es más caro por niño curado.

La **proporción de los costos que llega directamente a las personas** (ratio de transferencia, o «cost-transfer ratio» para el efectivo) mide la eficiencia de la entrega: para un programa de efectivo, monto transferido / costo total. Un ratio de 0,80 significa que 80 centavos de cada dólar llegan a los hogares. Se compara entre programas similares, nunca entre modalidades o contextos muy diferentes.

Seguir la ejecución: el ritmo de gasto

El **ritmo de gasto** (burn rate) compara los gastos reales acumulados con los gastos previstos en el plan de tesorería, y no con una línea recta. Se sigue cada mes, línea por línea, con el responsable financiero y el jefe de proyecto juntos.

Ejemplo. Presupuesto de 12 meses: 900 000 USD. Final del mes 6: gastos previstos acumulados 420 000 USD (el plan tenía en cuenta un arranque lento), gastos reales 290 000 USD. Tasa de ejecución: 290 000 / 420 000 = 69 %. Al ritmo medio actual (290 000 / 6 = 48 333 USD al mes), quedarían 610 000 USD por gastar en 6 meses, es decir, 101 667 USD al mes: más del doble del ritmo actual. Hay que actuar ahora.

Las causas de una subejecución son casi siempre operativas: retrasos de acceso, de contratación o de compras, actividades aplazadas. La respuesta sigue este orden: entender las causas línea por línea; acelerar lo que se pueda sin pérdida de calidad; proponer al donante una revisión presupuestaria o una extensión sin costo **antes** de los últimos meses (la mayoría de los donantes exigen una solicitud al menos 30 a 60 días antes del final); no hacer nunca compras innecesarias de fin de proyecto.

Por el contrario, un sobrecosto en una línea se compensa dentro del límite de **flexibilidad** previsto en el contrato (a menudo del 10 al 20 % entre líneas o rubros sin acuerdo previo). Más allá, el acuerdo escrito del donante es obligatorio; de lo contrario, el gasto corre el riesgo de ser declarado no elegible.

Recursos humanos del programa y organización

El plan de dotación de personal se deriva del plan de trabajo: ¿cuántos encuestadores para registrar 3 000 hogares en 4 semanas? Si un encuestador realiza 12 entrevistas al día durante 20 días laborables al mes, un equipo de 13 encuestadores hace 3 120 entrevistas en 4 semanas. El cálculo evita tanto los equipos demasiado pequeños (retrasos) como los demasiado grandes (costos, calidad).

El **organigrama del programa** aclara la responsabilidad de cada resultado y la separación de funciones: la persona que selecciona a los beneficiarios no debe ser la que valida los pagos ni la que trata las quejas. La matriz **RACI** (realiza, aprueba, consultado, informado) por proceso clave (registro, pago, seguimiento, quejas) hace visibles y controlables estas separaciones.

Por último, el jefe de programa organiza un **ritmo de pilotaje** estable: reunión semanal del equipo sobre el plan de trabajo; revisión mensual de los indicadores, del presupuesto y de los

riesgos; revisión trimestral con la dirección de país, que puede decidir reasignaciones. Un programa sin ritmo de pilotaje descubre sus problemas en el informe final.

Ejercicio: ruta crítica y ritmo de gasto

Situación. Tareas: A, evaluación (2 semanas); B, contratación de los equipos (5 semanas, después de A); C, compra de los kits (8 semanas, después de A); D, formación de los equipos (1 semana, después de B); E, distribución (2 semanas, después de C y D). Presupuesto total: 600 000 USD en 10 meses. Al final del mes 5, gastos previstos acumulados: 260 000 USD; gastos reales: 182 000 USD.

Trabajo solicitado. 1) Calcule la duración mínima y la ruta crítica. 2) ¿Cuál es la holgura de la contratación? 3) Calcule la tasa de ejecución y el ritmo mensual necesario para consumir el presupuesto restante.

Corrección. A-C-E: 2 + 8 + 2 = 12 semanas. A-B-D-E: 2 + 5 + 1 + 2 = 10 semanas. Ruta crítica: A-C-E, 12 semanas; la contratación tiene 2 semanas de holgura. Para adelantar la distribución, hay que actuar sobre la compra de los kits (lanzar la licitación durante la evaluación o utilizar un acuerdo marco). Ejecución: 182 000 / 260 000 = 70 %. Restante: 418 000 USD en 5 meses, es decir, 83 600 USD al mes frente a 36 400 de media hasta ahora. Hay que identificar las líneas retrasadas y hablar desde ahora con el donante sobre una revisión o una extensión sin costo.

Para recordar

- Solo la ruta crítica determina la duración del proyecto; acelerar una tarea que tiene holgura no sirve de nada.
- Un presupuesto se construye por actividades: cantidad × costo unitario × duración, con una justificación por línea.
- El costo por resultado compara mejor los enfoques que el costo por persona alcanzada.
- El ritmo de gasto se compara con el plan de tesorería, no con una línea recta, y se sigue cada mes.
- Revisión presupuestaria o extensión sin costo: se solicitan pronto, nunca mediante compras de fin de proyecto.

Cuestionario

1. A (2 sem.), luego B (4 sem.) y C (3 sem.) en paralelo después de A, luego D (1 sem.) después de B y C. Duración mínima del proyecto:
   A. 10 semanas
   B. 7 semanas
   C. 6 semanas
   D. 9 semanas
2. Proyecto de 300 000 USD, 1 500 niños admitidos, tasa de curación del 80 %. Costo por niño curado:
   A. 200 USD
   B. 250 USD
   C. 240 USD
   D. 160 USD
3. Para acortar un proyecto, se actúa primero sobre:
   A. Las tareas que tienen más holgura
   B. Las tareas de la ruta crítica
   C. El presupuesto de los costos indirectos
   D. El informe final
4. Un programa de efectivo transfiere 720 000 USD con un costo total de 900 000 USD. El ratio de transferencia es:
   A. 0,80
   B. 1,25
   C. 0,72
   D. 0,20
5. A cuatro meses del final, el 40 % del presupuesto no se ha gastado debido a retrasos de acceso. La mejor respuesta es:
   A. Comprar material para consumir el presupuesto
   B. Analizar las causas línea por línea y solicitar pronto al donante una revisión o una extensión sin costo
   C. No decir nada al donante
   D. Devolver el dinero sin explicación

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