ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitario: dirigir una organización humanitaria

Manual completo

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/

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

-

Índice

1. Semana 1 : Liderazgo humanitario y gestión de equipos en crisis
2. Semana 2 : Estrategia de ONG: mandato, teoría del cambio y posicionamiento
3. Semana 3 : Ciclo de proyecto: diseño, planificación y gestión por el desempeño
4. Semana 4 : MEAL estratégico: rendición de cuentas, evidencias y decisiones
5. Semana 5 : Finanzas de ONG: presupuestos de donantes, costes indirectos y gestión financiera
6. Semana 6 : Cumplimiento, control interno, fraude y auditoría
7. Semana 7 : Captación de fondos y relaciones con donantes: estrategia, propuestas y diversificación
8. Semana 8 : Cadena de suministro humanitaria: compras estratégicas, existencias y costo total
9. Semana 9 : Recursos humanos estratégicos, deber de cuidado y salvaguarda
10. Semana 10 : Gestión de riesgos de la organización y de la seguridad
11. Semana 11 : Negociación estratégica, incidencia y coordinación
12. Semana 12 : Gestión del cambio, gobernanza y proyecto final

Semana 1 : Liderazgo humanitario y gestión de equipos en crisis

Objetivos

- Distinguir gestión y liderazgo, y elegir un estilo de dirección adaptado a la madurez del equipo y al nivel de urgencia.
- Construir y hacer funcionar un equipo multicultural bajo presión: roles, delegación, seguridad psicológica, gestión de conflictos.
- Tomar decisiones sólidas en la incertidumbre y rendir cuentas de ellas, sin sacrificar la salud del equipo.

Gestor, líder, jefe de misión: lo que realmente se espera de usted

En una organización humanitaria, la **gestión** consiste en obtener resultados previsibles con recursos limitados: planificar, organizar, controlar, rendir cuentas. El **liderazgo** consiste en dar una dirección cuando los planes ya no bastan: dar sentido, movilizar, arbitrar entre valores en tensión. Un jefe de proyecto o de misión necesita ambos, pero no en las mismas proporciones según la fase de la crisis.

Los estudios de la red ALNAP sobre liderazgo operativo (Buchanan-Smith y Scriven, 2011) mostraron que los responsables considerados eficaces por sus equipos no son quienes mejor dominan la técnica, sino quienes combinan cuatro cualidades: una **visión clara de las prioridades**, la **capacidad de decidir** sin información completa, la **atención a las personas** y la **capacidad de trabajar con otras organizaciones**. El liderazgo humanitario es, por tanto, ante todo relacional y colectivo.

Dimensión	Gestión	Liderazgo
Pregunta central	¿Cómo hacerlo?	¿Por qué y hacia dónde?
Horizonte	Plan de trabajo, presupuesto anual	Mandato, estrategia, reputación a largo plazo
Herramientas	Planificación, procedimientos, cuadros de mando, controles	Visión, relato, ejemplaridad, red, arbitraje
Riesgo si falta	Desorden, despilfarro, incumplimiento	Equipo desmotivado, pérdida de sentido, deriva de la misión

Nivel de exigencia: un buen gestor humanitario sabe decir lo que no hará. Rechazar una actividad fuera del mandato, una financiación contraria a los principios o una ampliación de zona sin medios de seguridad es un acto de liderazgo, no una falta de ambición.

Elegir el estilo: liderazgo situacional y contexto de urgencia

El modelo de **liderazgo situacional** (Hersey y Blanchard) propone adaptar el estilo al grado de competencia y de compromiso de cada colaborador en una tarea concreta, y no a la persona en general:

- **Dirigir** (E1): instrucciones precisas y control estrecho, para una persona motivada pero principiante en la tarea.
- **Entrenar** (E2): instrucciones y explicaciones, para una persona que progresa pero se desanima.
- **Apoyar** (E3): escucha y decisión compartida, para una persona competente pero insegura.
- **Delegar** (E4): objetivos y confianza, para una persona competente y autónoma.

El contexto humanitario añade una segunda variable: el **nivel de urgencia**. En las primeras 72 horas de una crisis repentina, un estilo directivo suele ser necesario y esperado (quién hace qué, dónde, antes de esta noche). Pero seguir siendo directivo después de la fase aguda agota al equipo y bloquea las iniciativas. El modelo de Goleman (2000) ayuda a nombrar estos desplazamientos: el estilo **coercitivo** es útil ante un peligro inmediato, el estilo **visionario** en un cambio de estrategia, el estilo **coach** para desarrollar al personal nacional que tomará el relevo, el estilo **democrático** cuando el equipo dispone de información que usted no tiene.

> Error frecuente: confundir urgencia con precipitación. Incluso en una fase aguda, tómese diez minutos para compartir el análisis: un equipo que entiende por qué actúa comete menos errores y toma mejores decisiones cuando usted no está.

Construir un equipo eficaz bajo presión

El modelo de **Tuckman** (formación, conflicto, normalización, desempeño) describe las etapas de un equipo. En el trabajo humanitario, la alta rotación del personal, sobre todo internacional, en contextos difíciles hace que un equipo vuelva regularmente a la fase de conflicto. La tarea del responsable es acortar estas fases mediante **rituales**: acogida estructurada, traspaso por escrito, reunión semanal breve, revisión posterior a la acción.

La investigación de Amy Edmondson sobre la **seguridad psicológica** (y el proyecto Aristóteles de Google, 2015) muestra que el primer factor de desempeño de un equipo es la convicción de que se puede señalar un error, hacer una pregunta o cuestionar una decisión sin ser castigado. En una ONG es también una condición de la seguridad y de la protección: un equipo que no se atreve a transmitir un rumor, un incidente o una sospecha de abuso pone vidas en peligro.

- **Aclarar los roles** con una matriz RACI (quién ejecuta, quién es responsable final, a quién se consulta, a quién se informa) para cada proceso crítico: compras, seguridad, contratación, informes a los donantes.
- **Delegar de verdad**: delegar un resultado, no una tarea; fijar el nivel de autoridad («decides tú y me informas» o «propones tú y decido yo»).
- **Equilibrar personal nacional e internacional**: el personal nacional representa más del 90 % de la fuerza laboral humanitaria; los puestos de decisión deben pasar

progresivamente a sus manos, con un plan de desarrollo explícito.

Conflictos, diversidad y comunicación intercultural

Los equipos humanitarios reúnen nacionalidades, estatus (nacional, internacional, contrato local, consultor), generaciones y relaciones con la jerarquía muy diferentes. Las dimensiones de **Erin Meyer** (The Culture Map) son útiles para descifrar malentendidos: comunicación explícita o implícita, crítica directa o indirecta, decisión por consenso o por el jefe, confianza basada en la tarea o en la relación.

Ante un conflicto, el modelo **Thomas-Kilmann** distingue cinco actitudes: competición, colaboración, compromiso, evitación, complacencia. Ninguna es buena en sí misma. La colaboración requiere tiempo y conviene a los asuntos importantes y duraderos; el compromiso conviene al reparto de recursos; la evitación puede ser sensata cuando lo que está en juego es menor o las emociones están demasiado vivas.

Método de mediación en cinco pasos, aplicable entre dos colegas:

1. Entrevistas por separado: escuchar los hechos, los sentimientos, las necesidades.
2. Comprobar que no se trata de una situación que corresponda a un procedimiento formal (acoso, abuso, fraude): en ese caso no hay mediación y se remite al mecanismo de denuncia.
3. Reunión conjunta con reglas: cada uno habla sin ser interrumpido; se describen comportamientos, no personas.
4. Búsqueda de opciones y acuerdo escrito sencillo: quién hace qué, a partir de cuándo.
5. Seguimiento a las dos o tres semanas.

Decidir en la incertidumbre y cuidar del equipo

El marco **Cynefin** (Snowden y Boone, 2007) ayuda a elegir una forma de decidir. En un dominio **simple** (una distribución estándar), se aplica el procedimiento. En un dominio **complicado** (el dimensionamiento de una red de agua), se consulta a expertos. En un dominio **complejo** (la evolución de un conflicto, la aceptación por una comunidad), se prueba a pequeña escala, se observa y se ajusta. En el **caos** (un ataque, una epidemia explosiva), primero se actúa para estabilizar y luego se analiza.

Para las decisiones importantes, una nota de decisión de una página protege a la organización y a quien decide: contexto, opciones (al menos tres, incluida «no hacer nada»), criterios, riesgos, decisión, condiciones de revisión. Permite después una **revisión posterior a la acción** honesta: la calidad de la decisión se juzga a la luz de la información disponible en ese momento, no solo por su resultado.

Por último, un líder humanitario es responsable de la salud de su equipo. El estudio de la Fundación Antares y los CDC (Lopes Cardozo et al., 2012) mostró que aproximadamente uno de cada cinco trabajadores humanitarios presentaba síntomas de depresión después de su misión, y que el apoyo del equipo y de la organización reducía claramente ese riesgo. Las medidas que de verdad protegen son conocidas: descansos y vacaciones efectivamente

tomados (R&R), una carga de trabajo realista, apoyo entre pares, acceso a apoyo psicológico confidencial, reconocimiento, y un responsable que da ejemplo respetando sus propios límites.

> Referencia: si su equipo trabaja más de 60 horas semanales durante más de cuatro semanas, ya no es una fase de emergencia, es un problema de dotación de personal que hay que plantear a la dirección y a los donantes.

Ejercicio: diagnóstico de liderazgo de una base de terreno

Situación. Llega como jefe de base a una zona donde la organización trabaja desde hace 18 meses. El equipo cuenta con 26 personas: 3 internacionales y 23 nacionales. En seis meses se han sucedido dos jefes de base, tres incidentes de seguridad no se notificaron a tiempo, la tasa de ejecución de la principal subvención es del 41 % a mitad de periodo, y dos supervisores nacionales ya no se hablan tras un desacuerdo sobre contrataciones.

Trabajo solicitado (2 páginas). 1) Clasifique los problemas según Cynefin (simple, complicado, complejo, caos) y justifique. 2) Para cada uno de los cinco miembros clave del equipo (adjunto de logística con experiencia, nueva responsable MEAL, los dos supervisores en conflicto, contable de base muy autónomo), indique el estilo situacional adecuado. 3) Proponga su plan de los 30 primeros días: tres rituales de equipo, una matriz RACI para la notificación de incidentes y el enfoque de mediación entre los supervisores.

Elementos de corrección. La falta de notificación de incidentes es ante todo un problema de seguridad psicológica y de claridad de roles (complejo), no solo de un procedimiento ausente. La baja ejecución presupuestaria es un problema complicado: análisis línea por línea con finanzas y el jefe de proyecto. El conflicto entre supervisores debe verificarse primero: si afecta a sospechas de favoritismo en la contratación, corresponde a un procedimiento formal y no a una mediación.

Para recordar

- La gestión produce resultados previsibles; el liderazgo da una dirección cuando los planes ya no bastan.
- El estilo se elige por tarea y por persona (Hersey y Blanchard), y según la fase de la crisis.
- La seguridad psicológica es un factor de desempeño y una condición de la seguridad y la protección.
- Antes de cualquier mediación, comprobar que el conflicto no corresponde a un procedimiento formal (abuso, acoso, fraude).
- Decidir según el dominio Cynefin, documentar la decisión y proteger la salud del equipo como un resultado en sí mismo.

Cuestionario

1. Una logista nacional con mucha experiencia se encarga por primera vez de una licitación internacional según las normas de un nuevo donante. Según el liderazgo situacional, para esta tarea concreta el estilo más adecuado es:
   A. Delegar, porque tiene experiencia
   B. Entrenar: explicar las normas y hacer un seguimiento cercano, porque su competencia en esta tarea es baja aunque su compromiso sea alto
   C. Apoyar solo mediante la escucha
   D. No cambiar nada en su descripción de puesto

2. Un equipo rara vez señala sus errores y los incidentes llegan tarde. La palanca más eficaz a largo plazo es:
   A. Sancionar sistemáticamente los retrasos en la notificación
   B. Añadir un formulario más
   C. Construir la seguridad psicológica: agradecer las notificaciones, analizar sin buscar culpables, dar ejemplo
   D. Centralizar todas las decisiones en el jefe de base

3. Dos supervisores se enfrentan; uno acusa al otro de haber contratado a miembros de su familia. ¿Cuál es el enfoque correcto?
   A. Organizar una mediación para que se reconcilien
   B. Remitir al procedimiento formal de denuncia (posible conflicto de intereses) y no tratarlo como un simple conflicto de relación
   C. Trasladar a uno de los dos de inmediato
   D. Dejar que el tiempo resuelva el desacuerdo

4. La evolución de la aceptación de su organización por las comunidades de una zona recién accesible corresponde, en el marco Cynefin, al dominio:
   A. Simple: aplicar el procedimiento
   B. Complicado: pedir a un experto
   C. Complejo: probar a pequeña escala, observar y ajustar
   D. Caótico: actuar sin analizar
5. ¿Qué afirmación sobre la nota de decisión es correcta?
   A. Solo es útil si la decisión tiene éxito
   B. Permite juzgar la calidad de una decisión según la información disponible al decidir, y debe incluir la opción «no hacer nada»
   C. Sustituye la consulta al equipo
   D. Solo afecta a las decisiones financieras

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

Semana 2 : Estrategia de ONG: mandato, teoría del cambio y posicionamiento

Objetivos

- Analizar el entorno estratégico de una organización (PESTEL, partes interesadas, DAFO) y extraer decisiones, no una lista.
- Construir una teoría del cambio rigurosa, con sus supuestos y sus evidencias, y vincularla a un plan estratégico plurianual.
- Posicionar la organización: valor añadido, alianzas, localización y criterios para decir que no.

Por qué una ONG necesita una estrategia (y lo que no es)

Una estrategia es un **conjunto coherente de decisiones** sobre dónde intervenir, para quién, con qué enfoque y qué medios, con el fin de maximizar el impacto en relación con el mandato. No es un catálogo de actividades ni una suma de proyectos financiados. Según Richard Rumelt (Good Strategy, Bad Strategy, 2011), una buena estrategia tiene tres elementos: un **diagnóstico** (¿cuál es el problema central?), una **política rectora** (¿cómo vamos a abordarlo?) y **acciones coherentes** que se refuerzan mutuamente.

El sector sin ánimo de lucro añade una particularidad, descrita por Mark Moore (triángulo del valor público, 1995): una organización debe alinear tres elementos, el **valor producido** para las personas, la **legitimidad y el apoyo** (donantes, autoridades, comunidades, opinión pública) y la **capacidad operativa**. Una estrategia que descuida un vértice fracasa: un proyecto muy útil pero sin apoyo no se financia; un proyecto muy financiado pero fuera de las capacidades de la organización daña su reputación.

> Prueba de la mala estrategia: si sus «ejes estratégicos» podrían figurar tal cual en la estrategia de cualquier otra ONG («reforzar la resiliencia de las comunidades vulnerables»), no son decisiones, son intenciones.

Analizar el entorno: PESTEL, partes interesadas y DAFO

El análisis **PESTEL** repasa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Para una ONG, los puntos decisivos suelen ser: el espacio humanitario y las leyes sobre asociaciones (registro, restricciones a la financiación extranjera), las normas antiterroristas y las sanciones que enmarcan el trabajo en ciertas zonas, la inflación y el tipo de cambio, el clima y los desastres recurrentes, y la tendencia a la baja de la financiación humanitaria desde 2023.

El **mapeo de partes interesadas** (matriz poder-interés) clasifica a los actores: gestionar de cerca (poder e interés altos: principales donantes, ministerio de tutela), mantener satisfechos

(poder alto, interés bajo: autoridades de seguridad), mantener informados (interés alto, poder bajo: comunidades, pero atención, la rendición de cuentas exige darles un poder real), vigilar.

El **DAFO** solo tiene valor si conduce a decisiones. La matriz **TOWS** lo hace operativo: estrategias fortalezas-oportunidades (explotar), debilidades-oportunidades (reforzarse para aprovechar), fortalezas-amenazas (protegerse), debilidades-amenazas (reducir la exposición o retirarse).

	Oportunidad: nuevo fondo común de país sobre protección	**Amenaza: recorte del 35 % del principal donante**
Fortaleza: presencia antigua y aceptada en 3 provincias	FO: posicionarse como socio de referencia en protección en esas provincias	FA: diversificar hacia fondos comunes y donantes de desarrollo en las zonas donde somos aceptados
Debilidad: sin especialista en protección	DO: contratar o aliarse con una ONG local especializada	DA: renunciar a los sectores de bajo valor añadido para concentrar los recursos

La teoría del cambio, herramienta de rigor

Una **teoría del cambio** explica cómo y por qué un conjunto de intervenciones debe producir el cambio esperado en un contexto dado. Se construye hacia atrás: se parte del cambio a largo plazo, se identifican las condiciones previas necesarias y luego las intervenciones que las producen. A diferencia del marco lógico, hace explícitos los **supuestos causales** y el papel de los demás actores.

Ejemplo de cadena: si las mujeres cabeza de familia reciben una transferencia monetaria mensual durante 6 meses *y* formación en una actividad generadora de ingresos *y* acceso a un grupo de ahorro, *entonces* reconstituirán un activo productivo, *porque* la transferencia cubre las necesidades básicas y evita la venta del activo, *siempre que* los mercados locales funcionen y la seguridad permita el acceso a ellos.

Cada supuesto debe estar **respaldado por evidencias** (evaluaciones, literatura, datos de seguimiento) y **puesto a prueba** por el sistema MEAL. En los programas de tipo «graduación», por ejemplo, el ensayo en varios países publicado en Science (Banerjee et al., 2015) mostró efectos duraderos sobre el consumo y los activos, lo que refuerza el supuesto; pero los resultados varían mucho según el contexto, lo que obliga a probar localmente.

> Exigencia: una teoría del cambio sin supuestos explícitos no es más que un marco lógico dibujado en círculos. El nivel MBA consiste en identificar el supuesto más frágil y prever cómo verificarlo en los tres primeros meses.

Del plan estratégico a las decisiones de cartera

Un plan estratégico de 3 a 5 años traduce la teoría del cambio en **objetivos estratégicos** (3 a 5, medibles), **decisiones geográficas y sectoriales**, una **trayectoria financiera** e

inversiones en capacidad (sistemas, personal, alianzas). Debe indicar explícitamente lo que la organización deja de hacer.

Para arbitrar una cartera de proyectos, una matriz sencilla cruza el **valor añadido para las personas** (necesidades, calidad, cobertura, alineación con la teoría del cambio) y la **viabilidad para la organización** (cobertura de costes, riesgos, capacidades). Un proyecto de alto valor pero deficitario puede mantenerse si es estratégico, siempre que se financie voluntariamente con fondos no restringidos; un proyecto de bajo valor y deficitario debe cerrarse o transferirse.

El plan debe ir acompañado de un **cuadro de mando estratégico** (por ejemplo, al estilo del balanced scorecard de Kaplan y Norton adaptado al sector no lucrativo): impacto y calidad para las personas, apoyo de las partes interesadas, procesos internos, aprendizaje y personal, salud financiera (reservas en meses de gastos, proporción de fondos no restringidos, cobertura de los costes indirectos).

Posicionamiento, alianzas y localización

El **valor añadido** de una organización es lo que aporta y que otros no pueden aportar a un coste comparable: una pericia técnica, un acceso, una cercanía comunitaria, una capacidad de despliegue rápido, una capacidad de incidencia. El posicionamiento consiste en concentrar los recursos allí donde este valor es mayor.

Desde el **Grand Bargain** (2016), los firmantes se comprometieron a transferir al menos el 25 % de la financiación humanitaria de la forma más directa posible a los actores locales y nacionales. Los datos de seguimiento muestran que este objetivo sigue lejos de alcanzarse a escala mundial. Para una ONG internacional, la localización impone decisiones estratégicas: alianzas equitativas (cobertura de los costes indirectos de los socios, decisiones compartidas), un fortalecimiento institucional real, y aceptar ceder visibilidad y a veces zonas de intervención.

- **Alianza de subcontratación**: el socio ejecuta actividades definidas por la ONG internacional. Riesgo: dependencia, poca legitimidad.
- **Alianza equitativa**: diseño conjunto, reparto de los costes indirectos, gestión de riesgos compartida y no transferida.
- **Acompañamiento hacia la autonomía**: plan de transición, objetivo de financiación directa del socio, retirada programada de la ONG internacional.

> Criterios para rechazar una oportunidad de financiación: fuera del mandato o de la teoría del cambio; zona donde no se garantiza un acceso seguro; costes indirectos no cubiertos sin financiación compensatoria; condiciones contrarias a los principios (focalización impuesta, visibilidad militar); capacidad de gestión ya saturada.

Ejercicio: la nota estratégica de dos páginas

Situación. Una ONG nacional de tamaño medio (presupuesto anual de 4,2 millones USD, 180 empleados, 4 provincias) depende en un 62 % de un solo donante, que anuncia un recorte del 40 % el año próximo. Interviene en 6 sectores; sus evaluaciones muestran una calidad alta en protección y agua, media en el resto. Un fondo común de país abre una convocatoria sobre protección, y una agencia de desarrollo busca socios para la gestión del agua en zonas rurales.

Trabajo solicitado. 1) Diagnóstico en cinco líneas (el problema central). 2) Matriz TOWS con una estrategia por casilla. 3) Teoría del cambio simplificada para el eje principal, con dos supuestos críticos y la evidencia esperada para cada uno. 4) Tres decisiones: lo que la ONG refuerza, lo que deja de hacer, lo que transfiere. 5) Tres indicadores del cuadro de mando estratégico con su meta a tres años.

Elementos de corrección. El problema central no es «la caída de la financiación», sino la dispersión en seis sectores con una dependencia extrema de un donante. Una respuesta sólida concentra la organización en protección y agua, reduce la dependencia del primer donante por debajo del 40 % en tres años y fija una meta de reservas (por ejemplo, 3 meses de gastos de funcionamiento).

Para recordar

- Una estrategia es un conjunto coherente de decisiones: diagnóstico, política rectora, acciones coherentes (Rumelt).
- Triángulo del valor público: valor producido, legitimidad y apoyo, capacidad operativa.
- Un DAFO sin matriz TOWS ni decisiones no tiene valor estratégico.
- La teoría del cambio explicita los supuestos causales; se prueba primero el más frágil.
- Localización: alianzas equitativas, costes indirectos compartidos y criterios escritos para decir que no.

Cuestionario

1. Según Rumelt, ¿cuál de estos enunciados es una política rectora y no una simple intención?
   A. Reforzar la resiliencia de las comunidades vulnerables
   B. Ser una organización reconocida por su excelencia
   C. Concentrar nuestros recursos en protección y agua en tres provincias donde nuestro acceso es aceptado, y salir de los demás sectores en dos años
   D. Aumentar nuestro presupuesto un 20 %

2. En la matriz TOWS, «contratar a un especialista en protección para responder al nuevo fondo común» es una estrategia:
   A. Fortalezas-oportunidades
   B. Debilidades-oportunidades
   C. Fortalezas-amenazas
   D. Debilidades-amenazas

3. Lo que distingue una teoría del cambio de un marco lógico:
   A. No contiene objetivos
   B. Hace explícitos los supuestos causales, el papel de otros actores y las evidencias que los respaldan
   C. La exigen todos los donantes
   D. Sustituye al presupuesto

4. Un proyecto tiene un alto valor para las personas pero no cubre sus costes indirectos. La decisión estratégica correcta es:
   A. Cerrarlo de inmediato
   B. Mantenerlo sin decir nada; la pérdida se absorberá
   C. Mantenerlo si es estratégico, decidiendo explícitamente completarlo con fondos no restringidos, y negociar una mejor cobertura
   D. Reducir la calidad para reducir los costes

5. El objetivo del Grand Bargain (2016) en materia de localización era transferir:
   A. El 10 % de la financiación a las ONG internacionales
   B. Al menos el 25 % de la financiación humanitaria de la forma más directa posible a los actores locales y nacionales
   C. El 50 % de los puestos a expatriados
   D. El 100 % de los fondos a los gobiernos

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

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

Semana 4 : MEAL estratégico: rendición de cuentas, evidencias y decisiones

Objetivos

- Diseñar un sistema MEAL proporcionado que sirva a las decisiones de gestión, a la rendición de cuentas ante las personas y a las exigencias de los donantes.
- Elegir indicadores y métodos rigurosos (muestreo, atribución, contribución) e interpretar correctamente los resultados.
- Situar en el centro la rendición de cuentas ante las poblaciones (CHS) y convertir los datos en aprendizaje organizativo.

El MEAL como sistema de decisión

El MEAL (seguimiento, evaluación, rendición de cuentas, aprendizaje) no es una función de presentación de informes. Para un directivo responde a tres preguntas: **¿hacemos lo que prometimos?** (seguimiento), **¿cambia realmente la situación de las personas?** (evaluación), **¿tienen las personas voz y están seguras?** (rendición de cuentas). El aprendizaje vincula las tres con las decisiones.

Un sistema MEAL proporcionado dedica en general entre el 3 y el 10 % del presupuesto de un proyecto al seguimiento y la evaluación, según su tamaño y complejidad. Se formaliza en un **plan MEAL**: tabla de seguimiento de indicadores (definición, método, frecuencia, responsable, desagregación), calendario de encuestas, mecanismos de retroalimentación, plan de evaluación y reglas de protección de datos.

> Prueba de pertinencia: para cada dato recogido, hay que poder nombrar la decisión que ilumina y la persona que la tomará. Un dato que no ilumina ninguna decisión cuesta tiempo a los equipos y a las personas entrevistadas, y aumenta los riesgos para la protección de datos.

Indicadores, muestreo y calidad de los datos

Un buen indicador es **válido** (mide lo que pretende medir), **fiable** (dos encuestadores obtienen el mismo resultado), **sensible** (varía cuando cambia la situación), **desagregado** (sexo, edad, discapacidad con las preguntas del Grupo de Washington) y **realista de recoger**. Para la seguridad alimentaria se prefieren indicadores estandarizados (puntuación de consumo de alimentos, índice reducido de estrategias de afrontamiento) para comparar con los demás actores.

Para una encuesta por muestreo aleatorio simple, el tamaño de la muestra se calcula con $n = z^2 \times p \times (1 - p) / e^2$. Con un nivel de confianza del 95 % ($z = 1{,}96$), una prevalencia desconocida ($p = 0{,}5$) y un margen de error del 5 % ($e = 0{,}05$): $n = 3{,}8416 \times 0{,}25 / 0{,}0025 \approx 384$. Con un muestreo por conglomerados, se multiplica por el **efecto de diseño** (a menudo

de 1,5 a 2); después se añade un margen para la no respuesta (por ejemplo, 10 %). Con un efecto de diseño de 2 y un 10 % de no respuesta: 384 × 2 / 0,9 ≈ 854 hogares.

La calidad de los datos se controla en cada etapa: formación y prueba de los encuestadores, cuestionario probado en la lengua local, controles automáticos en la herramienta (KoboToolbox, ODK), reverificación de una muestra de entrevistas (back-checks), análisis diario de los valores atípicos y de las entrevistas anormalmente cortas.

Evaluar: criterios, atribución y contribución

Las evaluaciones utilizan con mayor frecuencia los seis criterios revisados del **CAD de la OCDE** (2019): pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Para la acción humanitaria, ALNAP propone criterios complementarios como la cobertura, la conectividad y la coordinación.

La pregunta más difícil es la de la **causalidad**: ¿se debe al proyecto el cambio observado? Tres familias de enfoques:

- **Enfoques experimentales** (ensayos aleatorizados): establecen la atribución con el mayor rigor, pero son caros, plantean cuestiones éticas en emergencias (no se niega la ayuda a un grupo de control necesitado) y no siempre explican por qué funciona algo.
- **Enfoques cuasiexperimentales** (diferencia en diferencias, emparejamiento por puntuación de propensión, regresión discontinua): aprovechan comparaciones naturales, por ejemplo hogares justo por encima y justo por debajo de un umbral de elegibilidad.
- **Enfoques basados en la teoría** (análisis de contribución, rastreo de procesos, cosecha de alcances): verifican si la cadena causal prevista se produjo y descartan las explicaciones alternativas.

Ejemplo con cifras de diferencia en diferencias. La puntuación media de consumo de alimentos pasa de 28 a 41 en los hogares beneficiarios, y de 30 a 36 en un grupo de comparación. El efecto estimado es $(41 - 28) - (36 - 30) = 13 - 6 = 7$ puntos, y no 13: parte de la mejora se explica por la temporada de cosecha.

Rendición de cuentas ante las personas y Norma Humanitaria Esencial

La **Norma Humanitaria Esencial** (CHS), revisada en 2024, fija nueve compromisos con las personas y comunidades afectadas: una ayuda adecuada, eficaz y oportuna, que refuerza las capacidades locales y evita los efectos negativos, basada en la comunicación, la participación y la retroalimentación, con quejas atendidas, coordinación, aprendizaje, personal competente y bien gestionado, y recursos gestionados de forma responsable.

Un **mecanismo de quejas y retroalimentación** eficaz ofrece varios canales (línea telefónica, buzones, puntos de atención, comités, canales digitales), adaptados a las personas que no leen, a las personas mayores y a las personas con discapacidad; distingue las quejas sensibles (explotación y abuso sexuales, fraude, corrupción), tratadas de forma confidencial por una vía específica; y **cierra el círculo** respondiendo a las personas en un plazo anunciado.

Indicadores de gestión útiles para un directivo: tasa de respuesta dentro de plazo, proporción de quejas que han dado lugar a un cambio en el programa, proporción de comentarios procedentes de mujeres y de personas con discapacidad, y plazo de tramitación de las quejas sensibles.

> Señal de alarma: un mecanismo que no recibe casi ninguna queja no es la prueba de un programa perfecto. En la mayoría de los casos es la prueba de que las personas no lo conocen, no tienen acceso a él o no confían en él.

Del dato al aprendizaje organizativo

El aprendizaje se produce cuando las evidencias cambian las decisiones. Las herramientas más eficaces son sencillas: **revisiones trimestrales** de avance centradas en tres preguntas (¿qué funciona?, ¿qué no funciona?, ¿qué cambiamos?), **revisiones posteriores a la acción** al final de cada fase de emergencia, **respuesta de la dirección** a las recomendaciones de cada evaluación (aceptada, parcialmente aceptada, rechazada, con plan de acción y responsable), y seguimiento de esos planes.

La **gestión adaptativa** formaliza este ciclo: supuestos explícitos, indicadores adelantados, puntos de decisión programados y márgenes de maniobra negociados con el donante para modificar las actividades sin una enmienda pesada. Varios donantes la fomentan explícitamente en contextos inestables.

Por último, la **protección de datos** es una obligación de la dirección: minimización de los datos recogidos, consentimiento informado, cifrado, acceso restringido, plazo de conservación, y evaluación de impacto antes de compartir listas de beneficiarios con terceros (autoridades, proveedores de pago). El Manual del CICR sobre protección de datos en la acción humanitaria (2.ª edición, 2020) es la referencia del sector.

Ejercicio: diseñar y criticar un plan MEAL

Situación. Proyecto de transferencias monetarias de 9 meses para 3 000 hogares en 12 aldeas. El donante pide demostrar el efecto sobre la seguridad alimentaria. Presupuesto MEAL disponible: 45 000 USD. Una segunda zona, no cubierta por falta de financiación, presenta características similares.

Trabajo solicitado. 1) Tres indicadores de efecto estandarizados con su método. 2) Calcule el tamaño de muestra de una encuesta por conglomerados (confianza del 95 %, p = 0,5, margen del 5 %, efecto de diseño 1,5, no respuesta del 10 %). 3) Elija un método para estimar el efecto y justifíquelo, también desde el punto de vista ético. 4) Describa el mecanismo de quejas con la vía de las quejas sensibles. 5) Redacte dos preguntas de revisión trimestral y la decisión que pueden desencadenar.

Corrección. Muestra: 384 × 1,5 = 576; 576 / 0,9 = 640 hogares. La zona no cubierta permite una diferencia en diferencias: comparación antes y después en ambas zonas, sin negar la ayuda a nadie, ya que la zona de comparación no está financiada (no obstante, hay que abogar por su cobertura y compartir los datos con el clúster). Indicadores posibles: puntuación de consumo de alimentos, índice reducido de estrategias de afrontamiento, proporción del gasto dedicada a alimentos.

Para recordar

- Cada dato recogido debe iluminar una decisión identificada.
- $n = z^2 \times p \times (1 - p) / e^2$; luego × efecto de diseño; luego ÷ (1 − tasa de no respuesta).
- Criterios OCDE-CAD 2019: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad.
- Diferencia en diferencias: se resta la evolución del grupo de comparación.
- CHS 2024: nueve compromisos; un mecanismo de quejas sin quejas es una señal de alarma.

Cuestionario

1. Con z = 1,96, p = 0,5, e = 0,05, efecto de diseño 2 y un 20 % de no respuesta, el tamaño de muestra que hay que buscar es de aproximadamente:
   A. 384
   B. 768
   C. 960
   D. 461

2. El ingreso medio de los beneficiarios pasa de 50 a 80; el de un grupo de comparación, de 52 a 70. El efecto estimado por diferencia en diferencias es:
   A. 30
   B. 18
   C. 12
   D. 28

3. El criterio de «coherencia» añadido por el CAD de la OCDE en 2019 se refiere a:
   A. La coherencia del presupuesto con el marco lógico
   B. La compatibilidad de la intervención con las demás intervenciones y políticas en el mismo contexto
   C. La calidad de la redacción del informe
   D. La coherencia de los indicadores entre sí

4. Una queja por explotación sexual llega por el buzón de sugerencias de una aldea. Debe ser:
   A. Leída en una reunión comunitaria por transparencia
   B. Tratada por el equipo del programa como las demás quejas
   C. Transmitida de forma confidencial a la vía específica (punto focal PSEA), protegiendo a la persona, según un enfoque centrado en la superviviente
   D. Ignorada si es anónima

5. ¿Por qué un ensayo aleatorizado suele ser inadecuado en fase de emergencia?
   A. Porque siempre es impreciso
   B. Porque plantea un problema ético si se niega la ayuda a personas necesitadas para formar un grupo de control, y es lento y costoso
   C. Porque los donantes lo prohíben
   D. Porque solo mide las actividades

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

Semana 5 : Finanzas de ONG: presupuestos de donantes, costes indirectos y gestión financiera

Objetivos

- Construir un presupuesto de proyecto completo y defendible: costes directos, costes compartidos, costes indirectos, tipo de cambio e inflación.
- Comprender la economía de una ONG: fondos restringidos y no restringidos, recuperación completa de costes, reservas y tesorería.
- Dirigir el desempeño financiero: tasa de ejecución, desviaciones, previsiones, coste por beneficiario y relación coste-eficacia.

La economía de una ONG: lo que los directivos deben dominar

Una ONG financia sus actividades con dos tipos de recursos: los **fondos restringidos** (subvenciones de donantes vinculadas a un proyecto, a unas normas y a un presupuesto) y los **fondos no restringidos** (donaciones privadas, contribuciones básicas, márgenes sobre costes indirectos), que la organización utiliza libremente. Los fondos no restringidos financian lo que los donantes no pagan: la prefinanciación de los proyectos, los costes no elegibles, la captación de fondos, las inversiones en sistemas y las **reservas**.

El problema estructural del sector es la **infracobertura de los costes indirectos**. Un estudio citado con frecuencia (Bridgespan, «The Nonprofit Starvation Cycle», 2009) describió el ciclo de privación: los donantes financian demasiado poco los costes de estructura, las organizaciones declaran por debajo esos costes para parecer eficientes y acaban careciendo de sistemas, de personal cualificado y de control, lo que aumenta los riesgos de fraude y de fracaso.

Indicador de salud financiera	Fórmula	Referencia prudente
Reservas libres en meses	Fondos propios disponibles / gastos mensuales medios	De 3 a 6 meses
Liquidez	Tesorería disponible / gastos del mes siguiente	Al menos 1,5
Dependencia del primer donante	Financiación del primer donante / recursos totales	Menos del 40 %
Cobertura de los costes indirectos	Costes indirectos recuperados / costes indirectos reales	100 % o más

Construir un presupuesto de proyecto defendible

Un presupuesto se construye a partir de las **actividades** (presupuesto por actividad) y luego se presenta en el formato del donante (partidas). Cada línea se basa en una **cantidad**, una

unidad, un **coste unitario** documentado (presupuesto de proveedor, histórico, precio de mercado) y un **porcentaje de imputación** al proyecto.

- **Costes directos**: insumos, personal del proyecto, transporte, formaciones, transferencias monetarias.
- **Costes compartidos** (o costes directos compartidos): oficina de terreno, vehículos, seguridad, personal de apoyo utilizados por varios proyectos. Se reparten según una **clave de reparto** documentada y coherente (tiempo dedicado, superficie, kilómetros, proporción del presupuesto directo). Su total imputado al conjunto de los proyectos nunca debe superar el 100 % del coste real.
- **Costes indirectos**: sede, funciones centrales, gobernanza. Se cubren mediante un porcentaje fijo establecido por el donante (por ejemplo, el 7 % de los costes directos elegibles en los convenios humanitarios de la Comisión Europea y en muchos acuerdos de la ONU) o mediante un porcentaje negociado.

Dos riesgos financieros deben presupuestarse explícitamente: el **tipo de cambio** (si el contrato está en EUR y los gastos en moneda local indexada al USD) y la **inflación** local, que puede superar el 30 % anual en algunos países en crisis. Se tratan con precios unitarios realistas, una revisión prevista en el contrato o una línea de imprevistos cuando el donante la acepta.

> Un evaluador del donante comprueba tres cosas en primer lugar: el vínculo entre el presupuesto y el marco lógico (cada resultado tiene medios), la justificación de los costes unitarios y la coherencia de la clave de reparto de los costes compartidos.

Costes indirectos y recuperación completa de costes

La **recuperación completa de costes** (full cost recovery) consiste en que cada proyecto financie su justa parte de todos los costes necesarios, directos, compartidos e indirectos. Supone conocer el verdadero porcentaje de costes indirectos.

Ejemplo con cifras. Una ONG tiene 10 millones USD de costes directos de programas y 1,3 millones USD de costes de sede y funciones centrales. Su porcentaje real es 1,3 / 10 = 13 % de los costes directos. Si el 70 % de su financiación procede de donantes que pagan el 7 %, los costes recuperados son 7 × 0,7 = 4,9 puntos, más 13 puntos sobre el 30 % restante (si esos fondos cubren íntegramente los costes), es decir, 4,9 + 3,9 = 8,8 % de costes recuperados frente al 13 % de costes reales. El déficit del 4,2 % de los costes directos, es decir, 420 000 USD, debe cubrirse con fondos no restringidos o con una reducción de costes.

Palancas para reducir este déficit: lograr que se reconozcan como costes directos compartidos los costes legítimamente imputables (seguridad, apoyo en terreno), negociar un porcentaje de costes indirectos certificado cuando el donante lo permita (por ejemplo, el porcentaje negociado de los acuerdos de cooperación del gobierno estadounidense o, en su defecto, el porcentaje de minimis previsto en su reglamentación), agrupar las funciones de apoyo y rechazar las financiaciones que agravan el déficit sin valor estratégico.

La misma regla se aplica a los socios locales: transferirles una parte de los costes indirectos (por ejemplo, la mitad del porcentaje recibido, o un porcentaje propio) es una condición de su solidez institucional y un compromiso de muchos firmantes del Grand Bargain.

Seguimiento presupuestario: desviaciones, previsiones y tesorería

El informe mensual de **presupuesto frente a ejecución** (BvA) compara para cada línea el presupuesto, el gasto acumulado, la tasa de ejecución y lo que queda por gastar. Solo cobra sentido con una **previsión** (forecast) hasta el final del proyecto: gastos reales + compromisos + previsión de los meses restantes. La desviación que hay que explicar no es la pasada, sino la prevista al final del proyecto.

Ejemplo. Proyecto de 12 meses, presupuesto de 600 000 USD, en el mes 8: gastos 330 000, compromisos (pedidos realizados no pagados) 60 000, previsión de los 4 meses restantes 140 000. Gasto final previsto: 530 000, es decir, una infraejecución de 70 000 USD (11,7 %). La tasa de ejecución bruta (330 / 600 = 55 % para el 67 % del tiempo) no lo mostraba con tanta claridad. Decisión: reasignación hacia una actividad prioritaria dentro del límite de flexibilidad, o solicitud de enmienda, al menos tres meses antes del final.

La **tesorería** es un riesgo distinto: muchos donantes pagan por tramos, a menudo tras la aprobación de informes, y algunos reembolsan después del gasto. Un plan de tesorería a 6-12 meses cruza los pagos esperados y los gastos previstos de todos los proyectos, para anticipar las necesidades de prefinanciación con fondos propios.

Coste por beneficiario, coste-eficacia y relación calidad-precio

Los donantes y los consejos de administración piden cada vez más demostrar la **relación calidad-precio** (value for money), a menudo desglosada según las «4 E» del gobierno británico: **economía** (comprar los insumos al precio adecuado), **eficiencia** (convertir los insumos en productos), **eficacia** (convertir los productos en efectos), **equidad** (llegar a los más vulnerables, aunque cueste más).

El **coste por beneficiario** es un indicador engañoso si se utiliza solo: llegar a personas en zonas aisladas o a personas con discapacidad cuesta más, y a menudo es ahí donde están las mayores necesidades. El **análisis coste-eficacia** relaciona los costes con un efecto comparable. El IRC ha desarrollado un método y una herramienta (Dioptra) para comparar el coste por resultado de programas similares.

Ejemplo. Dos modalidades para cubrir la canasta alimentaria de 1 000 hogares durante 6 meses: distribución en especie, 420 000 USD con todo incluido; transferencias monetarias, 330 000 USD, de los que 270 000 se transfieren a los hogares. Ratio de transferencia: 270 / 330 ≈ 82 % para la modalidad monetaria. Si los mercados funcionan y el efecto sobre el consumo es comparable, la modalidad monetaria es más coste-eficaz; si la inflación de los alimentos supera el 25 % en el periodo, la conclusión puede invertirse, de ahí la importancia del seguimiento de los mercados.

Ejercicio: presupuesto, costes compartidos y previsión

Parte 1. Una oficina de terreno cuesta 18 000 USD al mes (alquiler, seguridad, vehículos, personal de apoyo). Tres proyectos la utilizan: A (presupuesto directo 900 000), B (600 000), C (300 000). Reparta el coste mensual según la proporción del presupuesto directo y explique por qué el donante de C podría impugnar esta clave si C genera el 50 % de los desplazamientos.

Parte 2. Proyecto de 18 meses, presupuesto de 1 500 000 EUR, en el mes 12: gastos 870 000, compromisos 110 000, previsión de los últimos 6 meses 420 000. Calcule el gasto final previsto, la desviación en EUR y en porcentaje, y proponga dos decisiones.

Corrección. Parte 1: A 50 % (9 000 USD), B 33,3 % (6 000), C 16,7 % (3 000). Si C genera la mitad de los desplazamientos, una clave única basada en el presupuesto es impugnable: se utilizan claves distintas según la naturaleza del coste (kilómetros para los vehículos, tiempo dedicado para el personal). Parte 2: 870 + 110 + 420 = 1 400 000 EUR; infraejecución prevista de 100 000 EUR, es decir, 6,7 %. Decisiones: reasignación hacia una actividad de alto efecto dentro del límite de flexibilidad, o ampliación sin coste si la desviación procede de un retraso; comunicación proactiva con el donante.

Para recordar

- Fondos no restringidos: prefinanciación, costes no elegibles, inversiones, reservas (referencia de 3 a 6 meses).
- Presupuesto = cantidad × coste unitario documentado × % de imputación; costes compartidos con una clave documentada, nunca más del 100 %.
- Calcule su verdadero porcentaje de costes indirectos y el déficit de cobertura que genera.
- Dirija según el gasto final previsto (real + compromisos + previsión), no solo según la tasa de ejecución.
- Relación calidad-precio: economía, eficiencia, eficacia, equidad; el coste por beneficiario por sí solo es engañoso.

Cuestionario

1. Una ONG tiene 20 M USD de costes directos y 2,4 M USD de costes indirectos reales. Todos sus donantes pagan el 7 %. ¿Cuál es su déficit anual de cobertura de los costes indirectos?
   A. 0,4 M USD
   B. 1,0 M USD
   C. 1,4 M USD
   D. 2,4 M USD

2. En el mes 9 de un proyecto de 12 meses (presupuesto 400 000): gastos 250 000, compromisos 40 000, previsión de los 3 últimos meses 90 000. La desviación prevista al final del proyecto es:
   A. Infraejecución de 150 000
   B. Infraejecución de 20 000 (5 %)
   C. Sobreejecución de 20 000
   D. Ninguna desviación

3. ¿Cuál es el principal riesgo de una clave de reparto de costes compartidos mal construida?
   A. El informe es más largo
   B. Costes imputados por encima del 100 % o sin relación con el uso real, por tanto no elegibles y asimilables a una doble imputación
   C. El donante paga más rápido
   D. Ninguno, los donantes no lo verifican

4. En las «4 E» de la relación calidad-precio, elegir atender un campo aislado más costoso por persona porque allí las necesidades son más graves corresponde a:
   A. La economía
   B. La eficiencia
   C. La equidad
   D. La eficacia

5. Un contrato está denominado en EUR y los salarios se pagan en una moneda local que pierde un 20 % frente al EUR durante el proyecto. En igualdad de condiciones:
   A. Al proyecto le faltarán fondos
   B. El coste en EUR de los salarios baja: aparece una ganancia de cambio, que debe declararse y utilizarse según las normas del donante
   C. No cambia nada
   D. El donante debe pagar un complemento

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

Semana 6 : Cumplimiento, control interno, fraude y auditoría

Objetivos

- Diseñar un sistema de control interno proporcionado (COSO, modelo de las tres líneas, segregación de funciones) para una ONG con varios donantes.
- Prevenir, detectar y tratar el fraude y la corrupción, incluido el desvío de la ayuda, con un procedimiento de investigación riguroso.
- Preparar una auditoría de donante, comprender los costes no elegibles y gestionar los riesgos ligados a las sanciones y a la lucha antiterrorista.

El control interno: principios y arquitectura

El marco **COSO** (2013) define el control interno como un proceso que proporciona una seguridad razonable sobre tres objetivos: la eficacia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y los contratos. Se basa en cinco componentes: **entorno de control** (tono marcado por la dirección, ética, competencias), **evaluación de riesgos**, **actividades de control**, **información y comunicación**, **supervisión**.

El **modelo de las tres líneas** del Instituto de Auditores Internos (2020) reparte los papeles: la **primera línea** (las operaciones: programas, logística, finanzas de terreno) gestiona los riesgos a diario; la **segunda línea** (cumplimiento, gestión de riesgos, control financiero) fija las normas y verifica; la **tercera línea** (auditoría interna) ofrece una seguridad independiente al consejo de administración.

Los controles clave de una ONG de terreno:

- **Segregación de funciones**: quien solicita una compra no es quien la aprueba, quien recibe los bienes ni quien paga.
- **Delegación de autoridad** por escrito, con umbrales de firma por importe y por naturaleza del gasto.
- **Conciliaciones bancarias** mensuales firmadas por una persona que no maneja ni la caja ni el banco.
- **Arqueos de caja** por sorpresa, inventarios físicos y control de existencias.
- **Verificación de los beneficiarios** y de las listas de pago, preferiblemente por un equipo independiente de la focalización.

> En una base pequeña, la segregación completa es imposible. Se compensa con controles de detección: revisión mensual de los justificantes por el nivel superior, rotación de tareas, controles sorpresa a distancia.

Comprender el fraude: triángulo, esquemas y señales

El **triángulo del fraude** (Cressey) asocia tres condiciones: una **presión** (deudas, presión familiar, objetivos irreales), una **oportunidad** (controles débiles) y una **racionalización** («me pagan mal», «todo el mundo lo hace»). La dirección actúa sobre todo sobre la oportunidad, pero también sobre la racionalización mediante la cultura y el ejemplo.

Los esquemas más frecuentes en el sector humanitario:

Ámbito	Esquema	Señales de alerta
Compras	Colusión entre proveedores, fraccionamiento de pedidos para quedar por debajo de los umbrales, proveedores ficticios, sobornos	Siempre los mismos licitadores, ofertas con precios muy próximos, direcciones o números idénticos, pedidos justo por debajo del umbral
Beneficiarios	Beneficiarios ficticios o duplicados, inclusión a cambio de pago, cobro de la ayuda por intermediarios	Nombres o teléfonos duplicados, quejas de hogares excluidos, diferencias entre listas y presencia real
Recursos humanos	Empleados fantasma, horas extraordinarias ficticias, contrataciones a cambio de dinero	Empleados a los que nunca se ve, cuentas bancarias compartidas, quejas de candidatos
Existencias y combustible	Robos, desvíos, consumo anormal	Diferencias de inventario repetidas, consumo por kilómetro anormal

El **desvío de la ayuda** por grupos armados o autoridades (impuestos en los puestos de control, listas impuestas, cobros a los beneficiarios) es un riesgo importante en los conflictos. Se gestiona mediante el análisis de riesgos, la verificación independiente, la suspensión si es necesario y la coordinación con otras organizaciones para no ceder por separado.

Tratar una sospecha: denuncia, investigación y sanciones

Una política antifraude debe prever: varios **canales de denuncia** (incluido uno fuera de la jerarquía y anónimo), la **protección de los denunciantes** frente a represalias, una regla de **tolerancia cero ante la inacción** (toda sospecha creíble se trata) y la **obligación de notificar a los donantes** en los plazos contractuales, a menudo muy cortos (por ejemplo, en pocos días hábiles tras conocer una sospecha creíble).

Etapas de una investigación interna:

1. **Evaluación inicial**: ¿es creíble la denuncia y está dentro del ámbito de la política? ¿A quién hay que informar? ¿Existe un riesgo para la seguridad de las personas?
2. **Preservación de las pruebas**: copia de los datos, aseguramiento de los documentos, suspensión de accesos si es necesario, sin alertar a la persona implicada.
3. **Investigación** por personas formadas, independientes de la línea jerárquica afectada, con plan de investigación, entrevistas a los testigos y después a la persona implicada, que tiene derecho a responder.

4. **Informe** basado en los hechos, con un nivel de prueba explícito (en materia disciplinaria, en general la preponderancia de la prueba).
5. **Decisiones**: sanciones disciplinarias, recuperación de las pérdidas, denuncia a las autoridades si la ley lo exige o si procede y, sobre todo, **corrección de las fallas de control**.

> Error grave: confiar la investigación al superior directo de la persona sospechosa, o iniciar entrevistas antes de haber asegurado las pruebas. Lo primero compromete la independencia; lo segundo hace desaparecer los documentos.

Auditorías de donantes y costes no elegibles

Una auditoría de proyecto verifica que los gastos declarados son **reales**, **elegibles** (previstos en el presupuesto, comprometidos durante el periodo, conformes a las normas), están **justificados** con documentos probatorios, **registrados** en la contabilidad y son conformes a las normas de compras y de visibilidad. Todo gasto que no cumpla estas condiciones se convierte en un **coste no elegible** que la organización debe reembolsar con sus fondos propios.

Causas más frecuentes de costes no elegibles: procedimiento de compra no respetado (número de presupuestos, publicidad, umbrales), justificantes ausentes o no originales, gastos fuera del periodo, claves de reparto no justificadas, diferencias de cambio mal calculadas y bienes que no aparecen en el inventario.

Preparación de una auditoría en seis puntos: expediente por contrato con todos los documentos en el orden del procedimiento; conciliación entre el informe financiero y el libro mayor; lista del personal imputado con contratos, hojas de tiempo y nóminas; inventario de bienes etiquetados; registro de las diferencias de cambio; nota que explique las claves de reparto.

Ejemplo con cifras. Un auditor prueba una muestra de 120 000 USD de gastos sobre un total declarado de 1 000 000 USD y encuentra 9 000 USD de errores (7,5 %). Según el método acordado, algunos auditores extrapolan esa tasa a toda la población: 75 000 USD de costes potencialmente no elegibles. Un error sistemático, por ejemplo una clave de reparto, cuesta por tanto mucho más que su importe en la muestra.

Sanciones, lucha antiterrorista y verificación de los socios

Las ONG que trabajan en zonas controladas por grupos designados deben respetar los **regímenes de sanciones** (Consejo de Seguridad de la ONU, Unión Europea, Estados Unidos, Reino Unido) y las cláusulas antiterroristas de sus contratos. Estas cláusulas prohíben poner fondos o recursos a disposición de personas o entidades incluidas en listas, directa o indirectamente.

La resolución 2664 (2022) del Consejo de Seguridad introdujo una **exención humanitaria** transversal a los regímenes de congelación de activos de la ONU para la ayuda humanitaria y las actividades que responden a las necesidades básicas, y varias jurisdicciones han adoptado

exenciones comparables. Pero estas exenciones no eximen de la diligencia debida ni de las cláusulas contractuales de los donantes.

La diligencia debida incluye: la verificación de socios, proveedores y personal clave en las listas de sanciones antes del contrato y periódicamente, un análisis del riesgo de desvío, controles sobre los pagos (nada de pagos en efectivo a intermediarios no verificados) y una política escrita de gestión de los contactos necesarios con los grupos armados para el acceso.

> Punto de vigilancia ética: según la mayoría de los donantes y de las posiciones del sector, la verificación no se aplica a los beneficiarios, porque la ayuda se basa en las necesidades. Filtrar a los beneficiarios en listas violaría el principio de imparcialidad; en caso de duda contractual, la cuestión debe resolverse por escrito con el donante.

Ejercicio: el expediente rojo

Situación. Durante un control, el responsable financiero de país observa que, en 14 meses, un mismo proveedor de materiales ha ganado 11 de 12 contratos en la base de Kalumbi, que 7 pedidos se sitúan entre 4 800 y 4 990 USD cuando el umbral de la licitación restringida es de 5 000 USD, y que dos de los tres presupuestos competidores llevan el mismo número de teléfono. El logista de la base validó todas las actas. El principal donante exige una notificación en un plazo de 5 días hábiles de toda sospecha creíble.

Trabajo solicitado. 1) Identifique las señales de alerta y el esquema probable. 2) Enumere en orden sus diez primeras acciones en 72 horas. 3) Indique quién debe investigar y quién no. 4) Redacte la notificación al donante (8 líneas, factual, sin acusar). 5) Proponga tres correcciones de control.

Elementos de corrección. Esquema probable: fraccionamiento de pedidos y colusión o presupuestos falsos. Acciones: asegurar los expedientes de compra y los datos (copias), restringir discretamente los derechos del logista sobre las compras, informar al punto focal antifraude y a la dirección de país, evaluar el riesgo de seguridad, notificar al donante en plazo, designar un equipo de investigación independiente de la base. Correcciones: control automático de los pedidos acumulados por proveedor y por periodo, verificación de los proveedores (dirección, registro, teléfono), comité de apertura de ofertas con al menos un miembro ajeno a la base.

Para recordar

- COSO: entorno de control, riesgos, actividades de control, información, supervisión; tres líneas: operaciones, segunda línea, auditoría interna.
- Triángulo del fraude: presión, oportunidad, racionalización.
- Investigación: asegurar las pruebas antes de cualquier entrevista; investigadores independientes; notificar al donante en plazo.
- El auditor puede extrapolar un error sistemático a toda la población de gastos.
- Sanciones: diligencia debida sobre socios y proveedores; nada de filtrar a los beneficiarios en listas.

Cuestionario

1. Ocho pedidos de 9 700 a 9 950 USD a un mismo proveedor en dos meses, con un umbral de licitación de 10 000 USD, sugieren sobre todo:
   A. Una buena gestión presupuestaria
   B. Un fraccionamiento de pedidos para eludir el procedimiento
   C. Inflación local
   D. Un problema de tesorería

2. En el modelo de las tres líneas, el controlador financiero regional que define los procedimientos y verifica su aplicación pertenece a:
   A. La primera línea
   B. La segunda línea
   C. La tercera línea
   D. Ninguna línea

3. Primera acción tras una denuncia creíble de fraude en una base:
   A. Convocar de inmediato a la persona sospechosa
   B. Asegurar las pruebas y evaluar los riesgos, sin alertar a la persona implicada, y después organizar una investigación independiente
   C. Pedir al jefe de base que investigue
   D. Esperar a la auditoría anual

4. Un auditor encuentra 12 000 USD de errores en una muestra de 200 000 USD sobre 2 000 000 declarados, y extrapola. El importe en riesgo es:
   A. 12 000 USD
   B. 60 000 USD
   C. 120 000 USD
   D. 200 000 USD

5. Según la posición dominante del sector, la verificación en las listas de sanciones debe aplicarse a:
   A. Todos los beneficiarios
   B. Los socios, proveedores y personal clave, pero no a los beneficiarios cuya ayuda se basa en las necesidades
   C. Solo al personal internacional
   D. A nadie, desde la resolución 2664

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

Semana 7 : Captación de fondos y relaciones con donantes: estrategia, propuestas y diversificación

Objetivos

- Construir una estrategia de movilización de recursos diversificada: donantes institucionales, fondos comunes, fundaciones, sector privado, donaciones individuales.
- Redactar una propuesta competitiva: análisis de la convocatoria, lógica de intervención, presupuesto, pruebas y diferenciación.
- Gestionar la relación con el donante a lo largo del tiempo y medir el rendimiento del esfuerzo de captación.

El panorama de la financiación humanitaria

La financiación humanitaria internacional está concentrada: una decena de donantes públicos aporta la mayor parte de los fondos, y los planes de respuesta coordinados por la ONU están estructuralmente infrafinanciados (a menudo financiados por debajo de la mitad de sus necesidades en los últimos años, con una fuerte caída en 2024 y 2025). Las principales fuentes para una ONG:

Fuente	Ejemplos	Características
Donantes bilaterales y multilaterales	Comisión Europea (ECHO, INTPA), agencias gubernamentales, bancos de desarrollo	Montos elevados, fuertes exigencias de cumplimiento, ciclos anuales o plurianuales
Fondos comunes	Fondos humanitarios de país (CBPF) gestionados por OCHA, CERF (para las agencias de la ONU), fondos del Movimiento de la Cruz Roja como el DREF	Accesibles a las ONG nacionales, alineados con las prioridades del plan de respuesta, evaluación previa de capacidad
Agencias de la ONU socias	Acuerdos de asociación con UNICEF, ACNUR, PMA, OIM	La ONG ejecuta una parte del programa de la agencia; cobertura de costos variable
Fundaciones	Fundaciones familiares, empresariales, filantropía internacional	A menudo más flexibles, atentas a la innovación y al aprendizaje
Sector privado y donaciones individuales	Mecenazgo, campañas de emergencia, donaciones periódicas, legados	Fondos a menudo no asignados; costo de captación elevado pero gran valor a largo plazo

Tendencias que integrar en una estrategia: financiación plurianual y flexible promovida por el Grand Bargain, auge de la **acción anticipatoria** (financiación activada por previsiones, antes

del choque), localización y mayores exigencias de pruebas de resultados.

Estrategia de movilización de recursos

Una estrategia de movilización de recursos parte de la estrategia de la organización: **cuánto** hay que recaudar, **para qué**, **de quién**, con **qué inversión**. Comprende:

- Un **objetivo de cartera**: por ejemplo ningún donante por encima del 35 %, al menos un 15 % de fondos no asignados, al menos un 30 % de financiación plurianual.
- Un **mapa de donantes** por prioridad: alineación estratégica, monto probable, probabilidad de éxito, costo del esfuerzo, exigencias de cumplimiento.
- Un **pipeline** (tabla de seguimiento de oportunidades) con, para cada una, el monto, la probabilidad, la fecha de decisión y el **valor ponderado** = monto × probabilidad.
- Un **plan de inversión**: personal de captación, sistemas de gestión de donantes (CRM), visibilidad, preparación para el cumplimiento.

Ejemplo de pipeline. Oportunidad A: 800 000 USD al 25 % = 200 000; B: 300 000 al 60 % = 180 000; C: 150 000 al 80 % = 120 000. Valor ponderado total: 500 000 USD. Si la organización debe encontrar 900 000 USD para cubrir su presupuesto mínimo, el pipeline es insuficiente: hay que generar nuevas oportunidades, no solo redactar mejor.

> Regla para directivos: la captación de fondos se gana antes de la convocatoria, en la relación, la reputación y la presencia en la coordinación. Una convocatoria descubierta el día de su publicación es, estadísticamente, una convocatoria perdida.

Redactar una propuesta ganadora

Los evaluadores leen decenas de propuestas con una **grilla de puntuación**. La primera tarea es desmenuzarla: criterios, ponderaciones, límites de páginas, anexos obligatorios, condiciones de elegibilidad. Una propuesta debe responder explícitamente a cada criterio, con las palabras de la convocatoria.

Estructura de una propuesta sólida:

1. **Análisis del contexto y de las necesidades**: datos recientes, con fuente y desagregados (evaluaciones multisectoriales, clúster, sus propios datos), con las brechas de la respuesta actual.
2. **Lógica de intervención**: teoría del cambio, marco lógico, justificación de la elección de modalidades y zonas.
3. **Metodología y calidad**: normas aplicadas (Esfera, normas sectoriales), participación de las comunidades, protección transversal, género y discapacidad.
4. **Capacidades y valor añadido**: presencia, acceso, experiencia probada, alianzas, sistemas.
5. **Gestión de riesgos**: seguridad, fraude y desvío, protección de datos, con medidas concretas.
6. **MEAL y rendición de cuentas**.

7. **Presupuesto y relación calidad-precio**: coherente con las actividades, costos unitarios justificados.
8. **Sostenibilidad y salida**: lo que quedará, quién lo llevará adelante.

Lo que distingue a una propuesta ganadora: **pruebas** (cifras de sus proyectos anteriores, resultados de evaluaciones), **precisión** (nombres de localidades, números, calendario realista) y **coherencia** (la misma cifra de beneficiarios en la narrativa, el marco lógico y el presupuesto). Una sola incoherencia numérica suele bastar para perder varios puntos.

Gestionar la relación con el donante

La relación con un donante es una relación de **confianza** basada en la transparencia. Los oficiales de programa de los donantes detestan las sorpresas: un retraso, un incidente o una subejecución anunciados pronto con un plan de acción refuerzan la credibilidad; los mismos hechos descubiertos en un informe final la destruyen.

- **Antes**: conocer las prioridades del donante (estrategias de país, notas de orientación), participar en las consultas y reuniones de coordinación, compartir sus análisis.
- **Durante**: informes a tiempo, visitas de terreno bien preparadas, comunicación proactiva de los cambios, respeto de las normas de visibilidad.
- **Después**: informe final de calidad, difusión de las evaluaciones y lecciones, incluidos los fracasos.

La **incidencia ante los donantes** también forma parte de la relación: señalar necesidades no cubiertas, normas que obstaculizan la acción (por ejemplo exigencias de verificación incompatibles con la protección de datos) o la necesidad de una financiación más flexible. Se hace con datos y, cuando es posible, colectivamente a través de los foros de ONG.

Fondos privados, costo de la captación y ética

Los fondos privados son valiosos porque a menudo son **no asignados**. Su lógica económica es la del **valor de vida del donante**: un donante periódico captado por 150 USD que da 20 USD al mes durante 4 años de media aporta unos 960 USD, es decir, un rendimiento de más de 6 a 1 sobre la inversión de captación. Los indicadores clave son el **costo de captación por dólar recaudado**, la **tasa de retención** de donantes y el **retorno de la inversión** por canal.

Las alianzas con empresas exigen **diligencia debida**: sectores excluidos (armamento, tabaco, empresas implicadas en violaciones de derechos humanos en la zona de intervención), ausencia de conflicto de intereses, respeto de la independencia y de la imagen de las personas asistidas. Las empresas pueden aportar más que dinero: competencias logísticas, telecomunicaciones, tecnologías de pago.

La **ética de la comunicación** es un tema de reputación clave: consentimiento informado para toda imagen, ninguna imagen que atente contra la dignidad, protección de la infancia y de las sobrevivientes, y rechazo del «miserabilismo». Los principios del Código de Conducta del Movimiento de la Cruz Roja y de las ONG (1994) piden presentar a las personas asistidas como seres humanos dignos y no como objetos de lástima.

Ejercicio: pipeline y nota conceptual

Parte 1. Su ONG debe cubrir un presupuesto de 2,4 M USD el año próximo. Financiación asegurada: 1,1 M. Pipeline: donante europeo 900 000 USD al 30 %; fondo común de país 400 000 al 55 %; agencia de la ONU 350 000 al 70 %; fundación 120 000 al 50 %; donaciones privadas previstas 150 000 al 90 %. Calcule el valor ponderado del pipeline, el total probable y la brecha. ¿Qué decide?

Parte 2. Redacte una nota conceptual de dos páginas para el fondo común de país: problema, respuesta propuesta, resultados cuantificados, presupuesto indicativo, valor añadido, riesgos principales.

Solución parte 1. Valores ponderados: 270 000 + 220 000 + 245 000 + 60 000 + 135 000 = 930 000 USD. Total probable: 1 100 000 + 930 000 = 2 030 000 USD, es decir, una brecha de 370 000 USD. Decisiones: identificar oportunidades adicionales (al menos 700 000 a 800 000 USD de nuevas oportunidades de probabilidad media), preparar un presupuesto de repliegue de 2,0 M USD con las actividades que se reducirán primero, y no asumir nuevos costos fijos antes de la confirmación.

Para recordar

- Diversificar: ningún donante por encima del 35 al 40 %, una parte de fondos no asignados y plurianuales.
- Pipeline: valor ponderado = monto × probabilidad; compárelo con la necesidad de financiación.
- Una propuesta responde a la grilla de puntuación, aporta pruebas y es coherente entre narrativa, marco lógico y presupuesto.
- Ninguna sorpresa para el donante: los problemas se anuncian pronto con un plan de acción.
- Fondos privados: valor de vida, retención, costo por dólar recaudado; comunicación digna con consentimiento informado.

Cuestionario

1. Pipeline: 600 000 USD al 20 %, 250 000 al 60 %, 100 000 al 90 %. Valor ponderado:
   A. 950 000 USD
   B. 360 000 USD
   C. 120 000 USD
   D. 420 000 USD

2. En su propuesta, la narrativa anuncia 12 000 beneficiarios, el marco lógico 10 500 y el presupuesto calcula kits para 11 000 hogares. ¿Cuál es el principal riesgo?
   A. Ninguno, los evaluadores lo entienden
   B. Perder puntos por incoherencia y credibilidad, o incluso un incumplimiento administrativo
   C. Una auditoría inmediata
   D. Un rechazo de visibilidad

3. Un donante periódico cuesta 120 USD de captar, da 15 USD al mes y permanece en promedio 3 años. Su rendimiento sobre la inversión de captación es de aproximadamente:
   A. 1,5 a 1
   B. 3,75 a 1
   C. 4,5 a 1
   D. 9 a 1

4. ¿Qué financiación es en principio accesible directamente a las ONG nacionales y está alineada con el plan de respuesta humanitaria del país?
   A. El CERF
   B. Los fondos humanitarios de país (CBPF) gestionados por OCHA
   C. Los préstamos del Banco Mundial a los Estados
   D. Los presupuestos de defensa

5. Un incidente de seguridad retrasará un proyecto dos meses. El mejor momento para informar al donante es:
   A. En el informe final
   B. En el próximo informe intermedio, dentro de cuatro meses
   C. Rápidamente, con un análisis del impacto y una propuesta de ajuste
   D. Solo si lo pide

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

Semana 8 : Cadena de suministro humanitaria: compras estratégicas, existencias y costo total

Objetivos

- Dirigir la cadena de suministro como un asunto estratégico: plazos, costos, calidad, riesgos e impacto ambiental.
- Diseñar una estrategia de compras (matriz de Kraljic, acuerdos marco, preposicionamiento) y aplicar los umbrales y procedimientos de los donantes.
- Dimensionar existencias y transporte con cálculos sencillos (stock de seguridad, punto de pedido, costo total de propiedad, Incoterms).

Por qué la cadena de suministro es un asunto de dirección

Se suele estimar que la logística y las compras representan una parte importante del gasto humanitario, a menudo citada en torno al 60 a 80 % (van Wassenhove, 2006). Un ahorro del 5 % sobre ese gasto vale a menudo más que todos los esfuerzos por reducir los gastos de sede. La cadena de suministro determina también la **rapidez** de la respuesta, la **calidad** de la ayuda y gran parte de los **riesgos de fraude**.

La tensión central es la de la **rapidez frente al costo**: un flete aéreo de emergencia cuesta a menudo de 5 a 10 veces más que el flete marítimo, pero entrega en días en lugar de semanas. Los directivos deben fijar las reglas del juego de antemano: qué categorías se preposicionan, cuándo se justifica el flete aéreo, qué plazos son aceptables según el tipo de intervención.

Indicadores clave que seguir a nivel de país: **plazo de tramitación** de las solicitudes de compra (de la solicitud a la entrega), **tasa de entregas completas y a tiempo**, **porcentaje de compras bajo acuerdo marco**, **rotación y caducidad de existencias**, **costo logístico por tonelada entregada** y **tasa de conformidad** de los expedientes de compra en auditoría.

Estrategia de compras: Kraljic y acuerdos marco

La **matriz de Kraljic** (1983) clasifica las categorías de compra según su **impacto financiero** y el **riesgo de suministro**:

Cuadrante	Ejemplos humanitarios	Estrategia
No críticos (impacto bajo, riesgo bajo)	Material de oficina, pequeño equipo	Simplificar: catálogos, tarjetas de compra, agrupación
Apalancamiento (impacto alto, riesgo bajo)	Lonas, kits de higiene, combustible en zonas bien abastecidas	Competencia, acuerdos marco plurianuales, compras conjuntas entre agencias
Cuellos de botella (impacto bajo, riesgo alto)	Repuestos de vehículos específicos, medicamentos raros	Asegurar: stock de seguridad, proveedores alternativos, estandarización
Estratégicos (impacto alto, riesgo alto)	Alimentos terapéuticos, medicamentos esenciales, transporte en zonas de conflicto	Alianzas duraderas, preposicionamiento, planes de continuidad

Los **acuerdos marco** son la herramienta más potente para conciliar rapidez y cumplimiento: la competencia se realiza una sola vez, con antelación, y luego los pedidos se hacen en pocos días durante la crisis. Los procedimientos de los donantes (por ejemplo las normas aplicables a los socios humanitarios de la Comisión Europea, o los umbrales fijados por cada organización) prevén **umbrales** a partir de los cuales el procedimiento se vuelve más exigente: compra directa, consulta a varios proveedores, licitación abierta local y luego internacional. También prevén **procedimientos de emergencia** (negociación directa justificada), que deben documentarse con una nota de excepción.

> Para el gerente: toda excepción al procedimiento normal debe justificarse por escrito, aprobarse al nivel adecuado y archivarse. Una emergencia real pero no documentada se convierte, en la auditoría, en un gasto no elegible.

Gestión de existencias: fórmulas y decisiones

Tres cálculos cubren lo esencial de las decisiones de existencias:

- **Stock de seguridad** (enfoque simple): consumo medio diario × margen de plazo, o con más precisión z × desviación típica de la demanda durante el plazo de reabastecimiento.
- **Punto de pedido** = consumo medio diario × plazo de reabastecimiento + stock de seguridad.
- **Cantidad económica de pedido** (fórmula de Wilson): CEP = √(2 × D × S / H), donde D es la demanda anual, S el costo fijo de un pedido y H el costo anual de almacenamiento de una unidad.

Ejemplo. Un programa nutricional consume 40 cajas de alimento terapéutico al día. El plazo de reabastecimiento es de 60 días; se fija un stock de seguridad de 20 días de consumo. Punto de pedido = 40 × 60 + 40 × 20 = 2 400 + 800 = 3 200 cajas: en cuanto las existencias llegan a 3 200 cajas, hay que hacer un pedido. Si el plazo pasa a 90 días por un bloqueo portuario, el punto de pedido sube a 40 × 90 + 800 = 4 400 cajas.

La regla **FEFO** (primero en caducar, primero en salir) es obligatoria para medicamentos y alimentos. Los inventarios físicos deben ser al menos trimestrales, y sin previo aviso para las existencias sensibles, con conciliación con las fichas de existencias y el sistema.

Transporte, Incoterms y costo total de propiedad

El **costo total de propiedad** (TCO) suma al precio de compra todos los costos hasta el uso: transporte, seguro, derechos e impuestos (a menudo exonerados para las ONG registradas, pero con plazos administrativos), almacenamiento, pérdidas, mantenimiento y eliminación. Un proveedor internacional más barato puede costar más que un proveedor local una vez contados todos los costos y plazos; a la inversa, un producto local de calidad insuficiente sale caro en pérdidas y daños a la reputación.

Los **Incoterms 2020** de la Cámara de Comercio Internacional definen el reparto de costos y riesgos entre vendedor y comprador. Los más utilizados: **EXW** (el comprador se hace cargo de todo desde la fábrica), **FCA** (el vendedor entrega la mercancía despachada para exportación al transportista designado), **CIF** (el vendedor paga flete y seguro hasta el puerto de destino, pero el riesgo pasa al comprador en la carga), **DAP** (entregado en el lugar convenido, sin despacho de importación), **DDP** (entregado con despacho, derechos pagados). Elegir un Incoterm equivocado puede dejar a la ONG cargando con un riesgo que creía transferido.

Ejemplo de TCO. 10 000 lonas: oferta internacional a 9,50 USD la unidad FCA, más flete y seguro 2,80 USD, despacho aduanero y transporte interior 1,20 USD, plazo de 10 semanas; oferta regional a 12,60 USD entregada DAP en almacén, plazo de 3 semanas. TCO internacional: 13,50 USD; regional: 12,60 USD más unos 0,40 USD de despacho = 13,00 USD. La oferta regional es más barata y más rápida, siempre que la calidad cumpla las especificaciones (inspección y muestras).

Riesgos, localización y sostenibilidad de la cadena de suministro

El mapa de **riesgos de la cadena** abarca: la dependencia de un proveedor o de un corredor único, la volatilidad de precios y tipos de cambio, la inseguridad de las rutas, las restricciones a la importación, la estacionalidad del acceso y el fraude. Las respuestas: varios proveedores cualificados, corredores alternativos, preposicionamiento regional, cláusulas de indexación, seguros y coordinación a través del **clúster de Logística** (intercambio de información sobre el acceso, servicios comunes de transporte y almacenamiento).

Las **transferencias monetarias** trasladan parte de la cadena de suministro a los mercados locales: la decisión se toma con un análisis de mercados (capacidad de los comerciantes para absorber la demanda, integración, precios) y un seguimiento continuo de precios. No eliminan los riesgos: los trasladan a los proveedores de pago y a la protección de datos.

La **sostenibilidad ambiental** se está convirtiendo en una exigencia de los donantes: la Carta sobre el Clima y el Medio Ambiente para las Organizaciones Humanitarias (2021) compromete a los firmantes a reducir sus emisiones, en particular las del transporte y las compras. Palancas: preferir compras locales o regionales de calidad, reducir el flete aéreo mediante el preposicionamiento, reducir los embalajes, gestionar residuos y plásticos, y elegir productos más duraderos.

Ejercicio: stock de seguridad, punto de pedido y elección del proveedor

Parte 1. Una base distribuye en promedio 250 kits de higiene por semana. El proveedor principal entrega en 6 semanas. La demanda varía y usted quiere cubrir 3 semanas adicionales de consumo. Calcule el stock de seguridad y el punto de pedido en kits. ¿Qué ocurre si una epidemia de cólera duplica el consumo durante 2 meses?

Parte 2. Demanda anual de 12 000 kits, costo fijo de un pedido (procedimiento, transporte, recepción) de 400 USD, costo de almacenamiento de 2,40 USD por kit y por año. Calcule la cantidad económica de pedido. ¿Por qué no aplicarla tal cual en zona de conflicto?

Solución. Parte 1: stock de seguridad = 250 × 3 = 750 kits; punto de pedido = 250 × 6 + 750 = 2 250 kits. Si el consumo se duplica a 500 kits por semana, el punto de pedido pasa a 500 × 6 + 750 = 3 750; hay que lanzar un pedido de emergencia y activar un acuerdo marco o un préstamo de existencias entre agencias a través del clúster. Parte 2: CEP = √(2 × 12 000 × 400 / 2,40) = √4 000 000 = 2 000 kits por pedido. En zona de conflicto, el acceso puede cortarse: se prefieren existencias más altas y el preposicionamiento, porque el costo de una ruptura supera con creces el costo de almacenamiento.

Para recordar

- La cadena de suministro es una palanca estratégica: rapidez, costo, calidad, riesgo de fraude.
- Kraljic: no críticos, apalancamiento, cuellos de botella, estratégicos; acuerdos marco para conciliar rapidez y cumplimiento.
- Punto de pedido = consumo × plazo + stock de seguridad; CEP = √(2DS/H).
- Comparar las ofertas por costo total de propiedad y verificar el Incoterm: quién paga y quién asume el riesgo, y en qué momento.
- Toda excepción de emergencia se justifica por escrito y se archiva; si no, el gasto se vuelve no elegible.

Cuestionario

1. Consumo de 30 unidades al día, plazo de reabastecimiento de 45 días, stock de seguridad de 15 días. El punto de pedido es:
   A. 1 350 unidades
   B. 1 800 unidades
   C. 450 unidades
   D. 2 250 unidades

2. D = 8 000 unidades al año, S = 250 USD por pedido, H = 4 USD por unidad y año. La cantidad económica de pedido es:
   A. 500
   B. 1 000
   C. 2 000
   D. 4 000

3. Con el Incoterm CIF, el riesgo de pérdida en el mar lo asume:
   A. El vendedor hasta el puerto de destino
   B. El comprador, desde la carga a bordo en el puerto de embarque, aunque el vendedor pague el flete y el seguro
   C. Solo la aseguradora
   D. El transitario

4. Según Kraljic, los alimentos terapéuticos listos para el consumo en una crisis nutricional son más bien:
   A. No críticos
   B. Apalancamiento
   C. Cuellos de botella
   D. Estratégicos

5. Oferta A: 20 USD FCA + 6 USD de flete y seguro + 2 USD de despacho, plazo 12 semanas. Oferta B: 27 USD DDP, plazo 2 semanas, calidad equivalente. ¿Qué se concluye?
   A. A es 7 USD más barata
   B. B cuesta 1 USD menos en costo total y entrega 10 semanas antes
   C. Las dos cuestan exactamente lo mismo
   D. No se pueden comparar Incoterms distintos

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

Semana 9 : Recursos humanos estratégicos, deber de cuidado y salvaguarda

Objetivos

- Alinear la gestión de las personas con la estrategia: planificación de plantillas, remuneración, desarrollo y sucesión, en particular del personal nacional.
- Comprender el deber de cuidado del empleador (duty of care) y sus consecuencias jurídicas y prácticas.
- Implantar un dispositivo sólido de salvaguarda y PSEA: prevención, contratación segura, denuncia, investigación y acompañamiento.

La función de RR. HH. como palanca estratégica

Los salarios suelen representar la mayor parte de los costos de una ONG, y la calidad de la ayuda depende ante todo de las personas. Una estrategia de RR. HH. responde a cuatro preguntas: **¿qué competencias necesitaremos** dentro de tres años? **¿Dónde encontrarlas** (contratar, formar, asociarse)? **¿Cómo retenerlas** (remuneración, condiciones, sentido, desarrollo)? **¿Cómo preparar el relevo** de los puestos clave?

La **planificación de plantillas** parte de los escenarios de financiación. Para cada escenario se calculan los efectivos necesarios, las brechas y los costos de transición (contratación, indemnizaciones de fin de contrato según el derecho laboral local). Los contratos deben ajustarse a la duración de las financiaciones, respetando la ley: la sucesión de contratos de duración determinada está regulada en muchos países, y las indemnizaciones de fin de contrato deben provisionarse.

La **remuneración** se basa en una escala fundada en una clasificación de puestos, una encuesta de salarios del mercado local (a menudo realizada en común entre ONG) y una política clara de ajuste a la inflación. Una escala opaca o incoherente es una de las primeras causas de conflictos laborales y de salidas.

> Indicadores de RR. HH. para la dirección: tasa de rotación por categoría, plazo medio de contratación de puestos clave, proporción de puestos directivos ocupados por personal nacional, tasa de vacantes, absentismo y resultados de las encuestas de bienestar.

Desarrollar a las personas y preparar el relevo

El modelo **70-20-10** recuerda que alrededor del 70 % del aprendizaje proviene de la experiencia (misiones, proyectos con responsabilidad), el 20 % de las relaciones (mentoría, coaching, pares) y el 10 % de la formación formal. Un plan de desarrollo eficaz combina, por tanto, asignaciones exigentes, acompañamiento y formaciones específicas.

La **gestión del desempeño** fija objetivos claros, revisiones periódicas y una evaluación anual basada en los resultados y los comportamientos esperados (un marco de competencias, por

ejemplo el marco de competencias humanitarias básicas de la CHS Alliance). Los problemas de desempeño se tratan pronto, con un plan de mejora escrito, apoyo y plazos, antes de cualquier procedimiento disciplinario.

El **plan de sucesión** identifica para cada puesto clave (director de país, responsable financiero, responsable de seguridad) al menos un sucesor potencial y su plan de preparación. Es también una palanca concreta de localización: pasar un puesto de dirección del personal internacional al personal nacional supone de dos a tres años de preparación deliberada, no una simple decisión de sustitución.

El deber de cuidado del empleador (duty of care)

El **deber de cuidado** es la obligación del empleador de tomar todas las medidas razonables para proteger a su personal frente a los riesgos previsibles, también en misión. Abarca la seguridad, la salud física y mental, las condiciones de trabajo y alojamiento, el seguro, la evacuación y el apoyo tras un incidente. Se aplica tanto al personal nacional como al internacional, aunque los riesgos y los medios puedan diferir.

El caso **Dennis contra el Consejo Noruego para Refugiados** (tribunal de Oslo, 2015) marcó al sector: un empleado secuestrado durante un ataque en el campo de Dadaab (Kenia) en 2012 obtuvo una indemnización, al considerar el tribunal que la organización había sido gravemente negligente al no actuar ante riesgos conocidos. Las lecciones: un riesgo conocido debe **analizarse**, las medidas deben **aplicarse realmente** y las decisiones deben **documentarse**.

En concreto, el deber de cuidado exige: análisis de riesgos actualizados y compartidos con el personal, un briefing de seguridad antes de cualquier asignación, **información clara y consentimiento informado** sobre los riesgos, un seguro adecuado (también para el personal nacional), acceso a la atención médica y al apoyo psicológico, tiempos de descanso y una gestión de incidentes que cuide de las personas afectadas.

> Desigualdad frecuente y peligrosa: medidas de evacuación, seguro o apoyo psicológico reservadas al personal internacional. La organización debe poder explicar y defender cada diferencia de trato en función de los riesgos reales.

Salvaguarda y PSEA: la responsabilidad de los directivos

La **salvaguarda** designa el conjunto de medidas para que ni el personal, ni los programas, ni los socios causen daño a las personas, en particular la explotación, el abuso y el acoso sexuales. El Comité Permanente entre Organismos (IASC) estableció **seis principios fundamentales** sobre la protección contra la explotación y el abuso sexuales (PSEA), entre ellos: la explotación y el abuso sexuales constituyen faltas graves que justifican el despido; toda actividad sexual con menores de 18 años está prohibida, cualquiera que sea la edad de consentimiento local; está prohibido intercambiar dinero, empleo, bienes o servicios por relaciones sexuales, incluida la asistencia debida; las relaciones sexuales con beneficiarios se desaconsejan firmemente porque se basan en una dinámica de poder desigual; toda sospecha

debe denunciarse; los responsables deben crear y mantener un entorno que prevenga estos abusos.

El dispositivo incluye: una política firmada por todo el personal y los socios, una **contratación segura** (verificación de referencias con preguntas explícitas sobre faltas de conducta, participación en el **Misconduct Disclosure Scheme**, que permite a las organizaciones miembros compartir información sobre faltas comprobadas), formaciones, mecanismos de denuncia accesibles a las comunidades y una capacidad de investigación especializada.

El **enfoque centrado en la sobreviviente** guía toda respuesta: seguridad, confidencialidad, respeto de las decisiones de la persona, no discriminación y derivación a los servicios (salud, apoyo psicosocial, asistencia jurídica) aunque la persona no desee una investigación.

Cultura organizacional, bienestar y diversidad

La cultura se ve en lo que los directivos **toleran**. Un director que protege a un colaborador eficaz pero abusivo destruye con una sola decisión años de políticas. Las investigaciones sobre el sector (por ejemplo el informe de la comisión independiente creada por Oxfam sobre las conductas sexuales indebidas, la rendición de cuentas y el cambio cultural, publicado en 2019) mostraron que los abusos prosperan allí donde la jerarquía es fuerte, hablar es difícil y los mecanismos de denuncia son poco fiables.

El **bienestar** se gestiona con medidas estructurales y no con eslóganes: carga de trabajo realista, plantillas suficientes, vacaciones efectivamente tomadas, apoyo psicosocial confidencial, apoyo entre pares, y formación de los responsables para detectar los signos de agotamiento (el modelo de Maslach describe tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización o cinismo, y sensación de ineficacia).

La **diversidad, la equidad y la inclusión** se refieren al género, la nacionalidad, la discapacidad, la edad y el origen. Indicadores útiles: distribución por género y estatus en los distintos niveles de responsabilidad, brechas salariales a igual puesto, accesibilidad de los lugares de trabajo y resultados de las encuestas de inclusión. Las mujeres siguen infrarrepresentadas en los puestos de dirección de país de muchas organizaciones: las medidas concretas (mentoría, condiciones de trabajo compatibles con la vida familiar, criterios de selección transparentes) tienen más efecto que las declaraciones.

Ejercicio: plan de RR. HH. en escenario de reducción y alerta de salvaguarda

Parte 1. Su misión cuenta con 140 empleados. El escenario de financiación más probable implica una reducción del 25 % de la masa salarial dentro de seis meses. La ley local impone una indemnización de un mes de salario por año de antigüedad para los despidos por causas económicas y un preaviso de un mes. Describa su enfoque en seis etapas, desde el análisis hasta la comunicación, e indique qué criterios de selección son objetivos, legales y no discriminatorios.

Parte 2. Un miembro de un comité de distribución le informa de que un supervisor pediría «favores» a mujeres para inscribirlas en las listas. Este supervisor es uno de los más eficaces del equipo. Describa sus acciones en las 48 horas siguientes.

Elementos de solución. Parte 1: analizar los escenarios y los puestos, consultar a los representantes del personal según la ley, explorar alternativas (fin natural de contratos, congelación de contrataciones, reducción voluntaria de la jornada), aplicar criterios objetivos y publicados (competencias requeridas por los puestos que se mantienen, resultados documentados y luego antigüedad según la ley), provisionar las indemnizaciones, acompañar a las personas afectadas. Parte 2: no investigar uno mismo ni confrontar al supervisor; transmitir de inmediato y de forma confidencial al punto focal de PSEA o a la unidad de investigación; medidas de protección (apartar al supervisor de todo contacto con las listas y los beneficiarios durante la investigación, sin prejuzgar); garantizar el acceso de las personas afectadas a los servicios; notificar al donante según las cláusulas del contrato. El desempeño del supervisor no se tiene en cuenta.

Para recordar

- Estrategia de RR. HH.: competencias futuras, fuentes, retención, sucesión; escala salarial transparente basada en el mercado.
- 70-20-10: la experiencia y el acompañamiento desarrollan más que la formación sola.
- Deber de cuidado: riesgos analizados, medidas aplicadas, decisiones documentadas (caso Dennis contra NRC, 2015).
- Seis principios del IASC sobre PSEA; contratación segura y Misconduct Disclosure Scheme; enfoque centrado en la sobreviviente.
- La cultura se mide por lo que los directivos toleran.

Cuestionario

1. Según los principios del IASC, una relación sexual entre un empleado y una persona de 17 años, en un país donde la edad de consentimiento es de 16 años, está:
   A. Autorizada por la ley local
   B. Prohibida: toda actividad sexual con una persona menor de 18 años está prohibida, cualquiera que sea la edad legal local
   C. Tolerada si es consentida
   D. Es un asunto privado

2. La principal enseñanza del caso Dennis contra NRC (2015) para los empleadores humanitarios es:
   A. Hay que evitar las zonas peligrosas
   B. Un riesgo conocido debe analizarse, las medidas aplicarse realmente y las decisiones documentarse; de lo contrario, la organización puede ser declarada responsable
   C. Solo el personal internacional está protegido
   D. Los seguros bastan

3. Al verificar las referencias para un puesto en contacto con beneficiarios, es esencial:
   A. Conformarse con las referencias aportadas por el candidato
   B. Preguntar explícitamente por faltas de conducta e investigaciones en curso, y utilizar los dispositivos de intercambio de información como el Misconduct Disclosure Scheme
   C. Verificar solo los títulos
   D. Evitar preguntas sobre la conducta para respetar la vida privada

4. Una sobreviviente de abusos no desea que se abra una investigación. En un enfoque centrado en la sobreviviente, la organización:
   A. Abre igualmente una investigación pública
   B. Cierra el expediente sin hacer nada
   C. Respeta en lo posible su decisión, le garantiza el acceso a los servicios y cumple sus obligaciones de denuncia interna protegiendo su identidad
   D. Pide al superior del presunto autor que resuelva la situación

5. En el modelo 70-20-10, la mentoría de un futuro director de país corresponde principalmente a:
   A. 70 %: la experiencia
   B. 20 %: las relaciones y el acompañamiento
   C. 10 %: la formación formal
   D. Ninguna de estas categorías

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

Semana 10 : Gestión de riesgos de la organización y de la seguridad

Objetivos

- Implantar una gestión de riesgos a escala de la organización: registro, apetito de riesgo, riesgos residuales, reparto de riesgos con donantes y socios.
- Dirigir la gestión de riesgos de seguridad: análisis de contexto, amenazas, vulnerabilidades, estrategias de aceptación, protección y disuasión.
- Preparar y conducir la gestión de incidentes críticos: célula de crisis, comunicación, continuidad de las actividades.

La gestión de riesgos de la organización

La norma **ISO 31000** define el riesgo como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. Una organización humanitaria afronta riesgos de varias naturalezas: **de seguridad**, **fiduciarios** (fraude, corrupción, desvío), **jurídicos y de cumplimiento** (sanciones, derecho laboral, protección de datos), **operativos** (acceso, ruptura de suministro), **reputacionales**, **éticos** (abusos, vulneración de los principios) y **financieros** (tipo de cambio, tesorería, dependencia de los donantes).

El **registro de riesgos** describe cada riesgo (causa, evento, consecuencia), su probabilidad y su impacto (a menudo en una escala de 1 a 5), las medidas existentes, el **riesgo residual**, el responsable y la fecha de revisión. El nivel de riesgo suele calcularse como probabilidad × impacto: un riesgo de probabilidad 4 e impacto 5 obtiene 20 sobre 25, por encima de un umbral de escalamiento fijado, por ejemplo, en 15.

El **apetito de riesgo**, aprobado por el consejo de administración, indica qué riesgos acepta la organización para cumplir su misión. Una ONG médica puede aceptar un riesgo de seguridad elevado para atender en zona de conflicto, pero no aceptar ningún riesgo de tolerancia hacia la explotación sexual. Sin un apetito de riesgo formalizado, cada decisión depende de la personalidad del director de turno.

> La **transferencia de riesgos** a los socios locales es una deriva denunciada por numerosos estudios: la ONG internacional se queda a resguardo mientras su socio soporta el peligro sin medios. El **reparto de riesgos** supone financiar la seguridad de los socios, compartir la información y decidir juntos qué es aceptable.

Análisis de riesgos de seguridad

La gestión de riesgos de seguridad sigue un ciclo: **análisis de contexto** (actores, dinámicas del conflicto, criminalidad, percepción de la organización), **identificación de amenazas** (secuestro, ataque armado, asalto en carretera, artefactos explosivos, violencia sexual,

detención arbitraria, disturbios civiles, desastres naturales, enfermedades), **análisis de vulnerabilidades** y capacidades, y luego evaluación del riesgo y elección de medidas.

Una fórmula pedagógica resume la lógica: **riesgo = amenaza × vulnerabilidad / capacidades**. Casi nunca se controla la amenaza; se actúa sobre la vulnerabilidad (exposición, perfil, rutinas previsibles) y sobre las capacidades (formación, comunicaciones, procedimientos, red).

El **umbral de riesgo aceptable** se decide sopesando el riesgo residual frente a la **criticidad del programa**: cuanto más salva vidas una actividad, más riesgo puede aceptarse, con medidas reforzadas. El marco de criticidad de programas del sistema de la ONU (Programme Criticality) y el enfoque del GISF (Global Interagency Security Forum) formalizan este razonamiento.

Las fuentes de información deben cruzarse: red de contactos locales, foros de seguridad de ONG y organizaciones de asesoría en seguridad, agencias de la ONU, medios locales, datos públicos sobre conflictos (por ejemplo el programa de datos sobre conflictos de Uppsala, UCDP). La información sensible recibida de socios o terceros no se difunde sin su acuerdo.

Estrategias: aceptación, protección, disuasión

El **triángulo de la seguridad** distingue tres estrategias complementarias:

- **Aceptación**: reducir o eliminar la amenaza obteniendo el consentimiento de los actores (comunidades, autoridades, grupos armados) gracias a la calidad, la imparcialidad percibida, la transparencia y el diálogo. Es la estrategia preferida de las ONG, pero se construye con el tiempo y puede derrumbarse rápido si un actor considera parcial a la organización.
- **Protección**: reducir la vulnerabilidad mediante medidas físicas y de procedimiento (muros, guardias, vehículos adecuados, procedimientos de desplazamiento, hibernación, reducción de la visibilidad).
- **Disuasión**: oponer una contraamenaza (escoltas armadas, retirada condicional, presión política). Las escoltas armadas son en principio un último recurso, enmarcado por las directrices del IASC sobre el uso de escoltas armadas, porque pueden comprometer la neutralidad percibida y crear nuevos riesgos.

El **plan de seguridad** de un país incluye: análisis de riesgos, niveles de seguridad e indicadores para pasar de un nivel a otro, procedimientos operativos estándar (desplazamientos, comunicaciones, gestión del efectivo, visitantes), planes de contingencia (hibernación, reubicación, evacuación) y organigrama de crisis. Debe ser conocido, comprendido y puesto a prueba mediante ejercicios; de lo contrario, no sirve para nada.

> Indicadores de activación: decida de antemano qué eventos hacen pasar de un nivel a otro (por ejemplo dos incidentes armados a menos de 20 km de la base en una semana). Sin indicadores, la decisión de reubicar llega a menudo demasiado tarde.

Gestión de incidentes críticos

Un **incidente crítico** (secuestro, fallecimiento, agresión grave, ataque a una oficina, desaparición) supera las capacidades normales de gestión. Lo gestiona un **equipo de gestión de crisis** en la sede o a nivel regional, distinto del equipo sobre el terreno, con roles definidos de antemano: responsable de la crisis, enlace con la familia, comunicación, seguridad, jurídico y seguros, recursos humanos, apoyo psicológico.

Principios para las primeras horas: **poner a salvo** a las personas aún expuestas, **verificar** los hechos, **activar** la célula de crisis, **llevar un diario** cronológico de todas las decisiones e informaciones, **controlar la comunicación** (ninguna declaración pública ni publicación en redes sociales por parte del personal, un único portavoz), **informar a la familia** antes que a cualquier otro público y **coordinar** con las autoridades y las demás organizaciones.

En caso de secuestro, las organizaciones se apoyan en especialistas y en sus seguros; las políticas varían sobre el pago de rescates, prohibido o fuertemente desaconsejado por varios Estados y contrario a los regímenes de sanciones en algunos casos. La política de la organización debe estar clara antes del incidente, no improvisarse durante él.

Después del incidente: apoyo psicológico para las personas afectadas y el equipo, revisión de lecciones aprendidas sin buscar chivos expiatorios, actualización del análisis de riesgos y, si procede, revisión de la presencia en la zona.

Continuidad de las actividades y reputación

La **continuidad de las actividades** prepara a la organización para mantener sus funciones esenciales pese a una perturbación: pérdida de una oficina, corte de las comunicaciones o de los bancos, epidemia, ciberataque, suspensión del registro. El plan identifica las **funciones críticas** (nómina, pagos a los beneficiarios, suministros vitales, comunicación con los donantes), su tiempo máximo de interrupción aceptable y las soluciones alternativas (copias de seguridad fuera del sitio, cuentas bancarias alternativas, delegaciones de firma, gestión a distancia).

La **gestión a distancia** (programas conducidos por equipos nacionales o socios cuando el personal directivo ya no puede acceder a la zona) exige una atención especial: transferencia real de los medios de seguridad, sistemas de seguimiento por terceros, llamadas de verificación a los beneficiarios y vigilancia para no transferir el riesgo sin transferir los medios.

El **riesgo reputacional** suele derivarse de los demás riesgos: un escándalo de abusos, un fraude ocultado o un incidente mal gestionado cuestan mucho más que sus pérdidas directas. La mejor protección es la transparencia: informar a los donantes y, cuando proceda, al público, de forma factual y rápida, mostrando las medidas adoptadas.

La **ciberseguridad** y la protección de datos son ahora riesgos importantes: autenticación de dos factores, copias de seguridad, actualizaciones, formación contra el phishing y cifrado de los datos sensibles de los beneficiarios.

Ejercicio: registro de riesgos y decisión de reubicación

Parte 1. Elabore un registro de cinco riesgos de su organización (al menos uno de seguridad, uno fiduciario, uno reputacional, uno de protección de datos y uno financiero): descripción causa-evento-consecuencia, probabilidad e impacto sobre 5, puntuación, medidas existentes, riesgo residual, responsable. Indique cuáles superan un umbral de escalamiento de 15.

Parte 2. Su base de Morongo está en el nivel de seguridad 3 de 4. En diez días: dos asaltos a vehículos de ONG en el eje principal, panfletos hostiles a las organizaciones extranjeras y el anuncio de una operación militar en los próximos 15 días. La base gestiona un programa nutricional que trata a 600 niños con desnutrición aguda grave. Analice la situación (amenazas, vulnerabilidades, criticidad) y proponga una decisión argumentada: mantenimiento con medidas, reducción de personal, gestión a distancia o reubicación. Precise los indicadores que activarían la etapa siguiente y cómo asegurar la continuidad de los tratamientos.

Elementos de solución. La criticidad es muy alta (tratamiento vital de niños), lo que justifica aceptar un riesgo más elevado, pero no exponerse sin medidas. Una respuesta sólida reduce la exposición (personal no esencial reubicado, desplazamientos limitados y no previsibles, visibilidad reducida), refuerza la aceptación (diálogo con los líderes sobre los panfletos), preposiciona tres meses de productos nutricionales, transfiere progresivamente la continuidad de los tratamientos a las estructuras de salud y a los agentes comunitarios, y fija indicadores claros de reubicación completa (combates a menos de una distancia determinada, amenaza directa contra la organización, imposibilidad de comunicarse).

Para recordar

- Registro de riesgos: causa, evento, consecuencia, probabilidad × impacto, riesgo residual, responsable, revisión.
- Apetito de riesgo aprobado por el consejo; compartir los riesgos con los socios, no transferirlos.
- Riesgo = amenaza × vulnerabilidad / capacidades; el umbral aceptable depende de la criticidad del programa.
- Aceptación, protección, disuasión; escoltas armadas como último recurso.
- Incidente crítico: célula de crisis, diario de decisiones, un único portavoz, la familia informada en primer lugar.

Cuestionario

1. Un riesgo de fraude tiene una probabilidad de 3 y un impacto de 4; un riesgo de secuestro, una probabilidad de 2 y un impacto de 5. Se escalan los riesgos cuya puntuación alcanza o supera 12. ¿Cuáles?
   A. Ninguno
   B. Solo el fraude (12); el secuestro está en 10
   C. Solo el secuestro
   D. Los dos

2. Organizar reuniones periódicas con los líderes comunitarios para explicar los criterios de focalización forma parte de la estrategia de:
   A. Disuasión
   B. Protección
   C. Aceptación
   D. Transferencia del riesgo

3. Tras un secuestro, a quien hay que informar primero, antes de cualquier comunicado público, es:
   A. A los periodistas
   B. A la familia de la persona secuestrada, por medio de la persona designada de la célula de crisis
   C. A los donantes
   D. A las redes sociales de la organización

4. ¿Por qué fijar de antemano indicadores para pasar de un nivel de seguridad a otro?
   A. Para satisfacer a los donantes
   B. Para que la decisión de reducir o reubicar no dependa del ánimo del momento y no se tome demasiado tarde
   C. Para evitar formar al personal
   D. Porque lo exige la ley

5. Una ONG internacional confía a un socio local las actividades de una zona que se ha vuelto demasiado peligrosa para su propio personal, sin presupuesto de seguridad adicional. Esto es:
   A. Una buena práctica de localización
   B. Una transferencia de riesgo, contraria al reparto equitativo de los riesgos
   C. Una estrategia de disuasión
   D. Una obligación de los donantes

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

Semana 11 : Negociación estratégica, incidencia y coordinación

Objetivos

- Preparar y conducir negociaciones de alto riesgo (acceso, donantes, autoridades, socios) con las herramientas de la negociación basada en principios y del CCHN.
- Diseñar una estrategia de incidencia basada en pruebas: objetivo, destinatarios, aliados, mensajes, canales y gestión de riesgos.
- Ejercer influencia en la arquitectura humanitaria: clústeres, ciclo de programación, foros de ONG y coordinación con los actores de desarrollo y paz.

La negociación basada en principios aplicada a los directivos humanitarios

El método de **Fisher y Ury** (Getting to Yes, 1981) se basa en cuatro principios: separar a las personas del problema, centrarse en los **intereses** y no en las posiciones, inventar **opciones** de beneficio mutuo, utilizar **criterios objetivos**. Añade un concepto central: el **MAAN** (mejor alternativa a un acuerdo negociado, BATNA en inglés). Nunca se acepta un acuerdo peor que el propio MAAN, y se intenta mejorarlo antes de negociar.

La **zona de posible acuerdo** (ZOPA) es el espacio entre los límites de las dos partes. Ejemplo: un donante propone cubrir un 5 % de costos indirectos; la ONG no puede bajar del 9 % sin déficit; el donante puede en realidad llegar hasta el 10 % con justificación. La ZOPA va del 9 al 10 %; una argumentación basada en criterios objetivos (tasas aplicadas por donantes comparables, costos reales auditados) permite alcanzar la parte alta de la zona.

Los directivos humanitarios negocian con interlocutores muy distintos: donantes (presupuestos, condiciones, flexibilidad), autoridades (registro, autorizaciones, exenciones, acceso), grupos armados (acceso, seguridad del personal y de los beneficiarios), socios (reparto de funciones y costos), sindicatos y personal. En todos los casos, los **principios humanitarios** fijan líneas rojas que la negociación no puede cruzar: selección de los beneficiarios según las necesidades, control de la ayuda por la organización, ninguna participación en las hostilidades.

Negociaciones de acceso: el método del CCHN

El Centro de Competencias en Negociación Humanitaria (CCHN) propone un marco con tres funciones y tres etapas. Las **funciones**: el negociador de primera línea, el mandante que fija el mandato y las líneas rojas, y el equipo de apoyo. Las **etapas**: analizar el entorno (islote de acuerdo, iceberg de posiciones, razonamientos y motivaciones, red de influencia), planificar (objetivos, límites, escenarios), y luego negociar y dar seguimiento al acuerdo.

A nivel directivo, lo que está en juego es la **coherencia**: varios equipos de la organización, y varias organizaciones, negocian a menudo con los mismos actores. Las concesiones por

separado (aceptar un impuesto sobre los convoyes, una lista impuesta) debilitan a todos. De ahí el interés de los **principios comunes de intervención** y de posiciones coordinadas en el grupo de trabajo sobre acceso o en el equipo humanitario de país.

Las directrices de OCHA y la práctica del sector recomiendan documentar cada negociación (quién, cuándo, qué, compromisos), distinguir claramente el diálogo necesario con los grupos armados para el acceso de cualquier forma de apoyo, e informar a los donantes de la política de la organización en la materia.

> Error de directivo: enviar solo a un negociador sin mandato claro y luego desautorizar el acuerdo obtenido. Esto destruye por mucho tiempo la credibilidad del negociador y de la organización ante el interlocutor.

Diseñar una estrategia de incidencia

La incidencia busca cambiar **políticas**, **prácticas** o **decisiones de financiación** en beneficio de las personas afectadas. Una estrategia de incidencia comprende:

1. **Un problema y una prueba**: datos de terreno, testimonios recogidos con consentimiento, análisis jurídico.
2. **Un objetivo preciso**: «que el Ministerio del Interior suprima la obligación de autorización previa para cada desplazamiento de distribución en las provincias X e Y en un plazo de seis meses», en lugar de «mejorar el acceso humanitario».
3. **Destinatarios**: responsables de decisiones (quién puede cambiar la situación) e influyentes (quién puede convencerlos), identificados mediante un análisis de poder.
4. **Aliados**: otras ONG, agencias, organizaciones locales, redes de mujeres, medios de comunicación.
5. **Mensajes** adaptados a cada destinatario, con una petición clara.
6. **Canales y táctica**: diplomacia discreta, documentos de posición, reuniones informativas bilaterales, declaraciones públicas, campañas. En general se empieza por los canales discretos.
7. **Un análisis de riesgos**: seguridad del personal y de las fuentes, acceso, registro, relaciones con los donantes.
8. **Indicadores** de avance: cambios de discurso, compromisos obtenidos, aplicación real.

El dilema entre **denuncia pública** y **presencia operativa** es clásico. Médicos Sin Fronteras ha reivindicado históricamente el testimonio público; el CICR privilegia el diálogo confidencial con las partes. Cada organización debe decidir según su mandato y sus principios, pero siempre evaluando el efecto sobre las personas afectadas y sobre el personal expuesto.

La arquitectura de coordinación y cómo pesar en ella

Desde la reforma humanitaria de 2005, el **enfoque de clústeres** organiza la coordinación por sectores (salud, nutrición, agua y saneamiento, protección, alojamiento, seguridad alimentaria, logística, educación, coordinación y gestión de campamentos, telecomunicaciones de

emergencia, recuperación temprana), bajo la dirección del **equipo humanitario de país** presidido por el coordinador humanitario. El **ciclo de programación humanitaria** (panorama de necesidades humanitarias, plan de respuesta, movilización de recursos, seguimiento, evaluación) estructura el año.

Para un directivo de ONG, la coordinación es una **inversión estratégica**: da acceso a la información, a la definición de prioridades, a los fondos comunes (cuyas asignaciones se basan en el análisis de los clústeres) y a la influencia. Las ONG nacionales siguen infrarrepresentadas en las instancias de decisión; los foros de ONG y el Grand Bargain fomentan su participación y la codirección de los clústeres.

El **nexo humanitario-desarrollo-paz**, promovido por la recomendación del CAD de la OCDE de 2019, pide articular mejor la respuesta de emergencia, la reducción de los riesgos y necesidades a largo plazo y la prevención de conflictos, sin comprometer los principios humanitarios. Esto implica otros interlocutores (ministerios sectoriales, bancos de desarrollo, actores de paz) y otros horizontes temporales.

Influencia, comunicación y diplomacia de organización

La influencia de un directivo se basa en su **credibilidad** (datos fiables, presencia sobre el terreno, coherencia), en sus **relaciones** (red construida antes de necesitarla) y en su capacidad para **formular soluciones** y no solo problemas. Los seis principios de la influencia descritos por Cialdini (reciprocidad, compromiso y coherencia, prueba social, autoridad, simpatía, escasez) ayudan a entender por qué ciertos argumentos funcionan, pero su uso debe seguir siendo ético.

Un **documento de posición** eficaz cabe en dos páginas: el problema en tres frases con una cifra contundente, sus consecuencias humanas, las causas y tres recomendaciones precisas dirigidas a actores concretos. Un **briefing** a un diplomático o a un donante dura cinco minutos: situación, lo que está en juego, petición precisa, lo que usted aporta.

La comunicación pública de los directivos obedece a reglas: verificar cada cifra, proteger la identidad de las personas, no poner nunca en peligro al personal que permanece sobre el terreno, coordinar con las demás organizaciones cuando el mensaje es colectivo, y preparar las preguntas difíciles (focalización, fraude, seguridad) antes de cualquier entrevista.

Ejercicio: negociación con un donante y plan de incidencia

Parte 1 – Negociación. Un donante propone una financiación de 1,5 M USD para 12 meses, con un 5 % de costos indirectos, ningún presupuesto para la seguridad de los socios locales y la exigencia de verificar nominalmente a los beneficiarios en listas de sanciones. Su MAAN: una financiación de un fondo común de 600 000 USD con un 7 % de costos indirectos, probabilidad elevada. Su tasa real de costos indirectos es del 11 %. Prepare la negociación: intereses de ambas partes, ZOPA probable sobre los costos indirectos, criterios objetivos, opciones creativas, líneas rojas y lo que le haría rechazar.

Parte 2 – Incidencia. Las autoridades de una provincia exigen una autorización previa para cada distribución, con un plazo medio de 19 días; el 31 % de las distribuciones del trimestre se retrasaron más de dos semanas. Construya una estrategia de incidencia de una página siguiendo los ocho elementos vistos esta semana.

Elementos de solución. Parte 1: la verificación de los beneficiarios en listas es una línea roja (imparcialidad): proponer en su lugar la verificación de socios y proveedores, conforme a la práctica del sector. Sobre los costos indirectos, apoyarse en las tasas de donantes comparables y en la tasa real auditada; proponer que ciertos costos (seguridad, apoyo de terreno) se reconozcan como costos directos compartidos, lo que puede satisfacer el interés del donante en mostrar una tasa indirecta baja. Rechazar si el acuerdo sigue siendo peor que el MAAN una vez tenido en cuenta el déficit de costos. Parte 2: objetivo cuantificado (autorización anual por programa o plazo máximo de 72 horas), destinatarios (gobernador, ministerio, coordinador humanitario), aliados (foro de ONG, clúster, donantes), prueba (datos de retraso y consecuencias humanas), primero los canales discretos.

Para recordar

- Intereses en lugar de posiciones, opciones, criterios objetivos; nunca aceptar menos que el propio MAAN.
- ZOPA: espacio entre los límites de las dos partes; los criterios objetivos permiten alcanzar su parte alta.
- Acceso: funciones claras (negociador, mandante, apoyo), líneas rojas, posiciones coordinadas entre organizaciones.
- Incidencia: prueba, objetivo preciso, destinatarios, aliados, mensajes, canales, riesgos, indicadores.
- La coordinación es una inversión estratégica: información, prioridades, fondos comunes, influencia.

Cuestionario

1. Una ONG puede aceptar como mínimo un 8 % de costos indirectos; el donante puede llegar como máximo al 7 %. ¿Cuál es la situación?
   A. La ZOPA va del 7 al 8 %
   B. No hay ZOPA sobre este único criterio: hay que ampliar la negociación (costos directos compartidos, duración, otras partidas) o recurrir al MAAN
   C. La ONG debe aceptar el 7 %
   D. El donante debe aceptar el 8 %

2. ¿Cuál es un objetivo de incidencia bien formulado?
   A. Mejorar el acceso humanitario
   B. Sensibilizar a las autoridades sobre la importancia de la ayuda
   C. Obtener de la gobernación de la provincia X un plazo máximo de 72 horas para las autorizaciones de distribución antes de marzo
   D. Denunciar los obstáculos administrativos

3. Varias ONG aceptan por separado pagar una «contribución» en los puestos de control de un grupo armado. El principal problema es:
   A. El costo para cada ONG
   B. Estas concesiones por separado financian a una parte en el conflicto, violan los principios y debilitan la posición de todas las organizaciones; hace falta una posición común
   C. La falta de recibos
   D. La lentitud de los convoyes

4. El ciclo de programación humanitaria empieza por:
   A. El plan de respuesta
   B. El panorama de necesidades humanitarias
   C. La evaluación final
   D. El llamamiento de fondos

5. La recomendación del CAD de la OCDE de 2019 sobre el nexo busca:
   A. Fusionar los presupuestos humanitarios y militares
   B. Articular mejor la acción humanitaria, el desarrollo y la paz, sin comprometer los principios humanitarios
   C. Sustituir la ayuda humanitaria por préstamos
   D. Suprimir los clústeres

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

Semana 12 : Gestión del cambio, gobernanza y proyecto final

Objetivos

- Conducir un cambio organizacional importante (reestructuración, localización, transformación digital) limitando las resistencias y las pérdidas de capacidad.
- Comprender la gobernanza de una ONG: papel del consejo de administración, responsabilidades fiduciarias, rendición de cuentas y ética de dirección.
- Integrar todo el Mini MBA en un plan estratégico completo y defendible: el proyecto final.

Conducir el cambio: modelos y realidades

El modelo de **Kotter** (1996) describe ocho etapas: crear un sentido de urgencia, formar una coalición, elaborar una visión, comunicarla, eliminar obstáculos, lograr victorias rápidas, consolidar y anclar el cambio en la cultura. El modelo **ADKAR** (Prosci) se sitúa a nivel de las personas: conciencia, deseo, conocimiento, capacidad, refuerzo. La **curva del cambio** inspirada en Kübler-Ross recuerda que las personas pasan por la negación, la resistencia, la exploración y luego el compromiso, y que la productividad baja temporalmente.

En el sector humanitario, los cambios más frecuentes vienen impuestos desde fuera: **reducción de la financiación** (muchas organizaciones tuvieron que reducir fuertemente su plantilla en 2025), **localización**, **agrupación de funciones** en centros regionales, **transformación digital** (sistemas de gestión integrados, pagos digitales), fusiones y alianzas.

Factores de fracaso recurrentes: un cambio anunciado sin explicar el «por qué», una consulta de fachada, la subestimación de los costos de transición (indemnizaciones, pérdida de competencias, caída temporal del desempeño) y la falta de apoyo a las personas que se quedan, a menudo agotadas y desmotivadas tras una reestructuración (el «síndrome del superviviente»).

> Regla de dirección: en una reestructuración, comunique pronto lo que sabe, diga claramente lo que todavía no sabe y cuándo lo sabrá, y trate a las personas que se van con un respeto visible. Quienes se quedan juzgan a la organización por ello.

Innovación y transformación digital responsables

La innovación humanitaria no es la tecnología por sí misma, sino la búsqueda de **mejores formas de responder a las necesidades**. La guía de ALNAP y del Humanitarian Innovation Fund propone un ciclo: identificar un problema real, diseñar soluciones con las personas afectadas, probar a pequeña escala, medir y luego escalar o abandonar. La mayoría de las innovaciones fracasan al escalar por falta de financiación, de apropiación o de sistemas.

Ejemplos de transformaciones de gran impacto: **transferencias monetarias digitales** (rapidez, menos manejo de efectivo, pero riesgos para la protección de datos y la exclusión digital), **acción anticipatoria** basada en las previsiones meteorológicas (financiación activada antes del pico de la crisis), **sistemas integrados** de gestión (finanzas, compras, RR. HH.) que reducen errores y fraude, y **herramientas de inteligencia artificial** para el análisis de datos y la traducción, con fuertes exigencias de confidencialidad y verificación humana.

Preguntas de dirección antes de cualquier proyecto digital: ¿qué problema resuelve? ¿Quién se beneficia y quién podría quedar excluido? ¿Qué datos se recopilan, dónde se almacenan, quién tiene acceso? ¿Cuál es el costo total a cinco años (licencias, mantenimiento, formación)? ¿Qué plan hay si el proveedor desaparece?

Gobernanza: el papel del consejo de administración

El **consejo de administración** (o junta directiva, según el estatuto) garantiza la misión y la buena gestión. Sus principales responsabilidades: fijar la misión y la estrategia; nombrar, apoyar, evaluar y, si es necesario, sustituir al director ejecutivo; aprobar el presupuesto y las cuentas; definir el apetito de riesgo y supervisar los riesgos principales; garantizar el cumplimiento legal y ético; y rendir cuentas a las partes interesadas.

Los administradores tienen **deberes fiduciarios**: deber de **diligencia** (informarse, participar, hacer las preguntas difíciles), deber de **lealtad** (actuar en interés de la organización, declarar y gestionar los conflictos de intereses), deber de **obediencia** a la misión y a los estatutos. Un administrador que no lee las cuentas o nunca cuestiona a la dirección incumple sus deberes.

La separación de funciones es esencial: el consejo **gobierna** (el qué y el porqué, la supervisión), la dirección **gestiona** (el cómo). Un consejo que gestiona el día a día debilita a la dirección; una dirección que elude al consejo debilita la rendición de cuentas. Los comités especializados (auditoría y riesgos, finanzas, salvaguarda, remuneraciones) permiten un examen a fondo.

Buenas prácticas: diversidad de competencias (finanzas, derecho, operaciones, experiencia vivida de las crisis), representación de los países de intervención, duración limitada de los mandatos, evaluación periódica del propio consejo, y un vínculo directo del consejo con la auditoría interna y el responsable de salvaguarda.

Ética de dirección y rendición de cuentas

Los directivos humanitarios toman decisiones en las que se oponen valores legítimos: acceso frente a neutralidad, rapidez frente a rendición de cuentas, supervivencia de la organización frente a fidelidad a la misión. Los **principios humanitarios** (humanidad, imparcialidad, neutralidad, independencia) y el **Código de Conducta** de 1994 ofrecen un marco, pero no eliminan los dilemas.

Un método de decisión ética en cinco preguntas: 1) ¿Cuáles son los hechos y qué no sabemos? 2) ¿A quién afectará, en particular entre los más vulnerables? 3) ¿Qué principios, obligaciones legales y compromisos están en juego? 4) ¿Qué opciones, incluidas las creativas, y cuáles son sus consecuencias? 5) ¿Podría explicarse públicamente la decisión a las personas afectadas, al

personal y a los donantes? Esta última prueba, la de la **transparencia**, suele ser la más reveladora.

La **rendición de cuentas de los directivos** pasa por mecanismos concretos: objetivos anuales que incluyen la seguridad, la salvaguarda y la rendición de cuentas a las poblaciones; evaluación de 360 grados; publicación de informes anuales y cuentas auditadas; y respuesta a las evaluaciones independientes. El **poder** dentro de las organizaciones humanitarias, en particular entre sede y terreno, entre personal internacional y nacional, entre ONG internacionales y socios locales, es un tema de liderazgo por derecho propio.

El proyecto final: su plan estratégico

El proyecto final del Mini MBA es la síntesis de las doce semanas. Usted redacta el **plan estratégico a tres años** de una organización (la suya o la organización ficticia «Solidarité Sahel Action» descrita a continuación), en 12 a 15 páginas, con la siguiente estructura:

1. **Diagnóstico** (semana 2): PESTEL, partes interesadas, FODA y TOWS, problema central.
2. **Teoría del cambio** y objetivos estratégicos medibles (semanas 2 y 4).
3. **Cartera de programas**: qué se refuerza, se detiene o se transfiere; marco lógico del programa insignia (semana 3).
4. **Sistema MEAL y rendición de cuentas** (semana 4).
5. **Modelo financiero**: presupuesto a tres años, tasa real de costos indirectos y cobertura, meta de reservas, plan de tesorería (semana 5).
6. **Control interno y cumplimiento**: tres prioridades (semana 6).
7. **Movilización de recursos**: objetivo de cartera, pipeline ponderado (semana 7).
8. **Cadena de suministro**: estrategia de compras y acuerdos marco (semana 8).
9. **Personas**: plantilla, sucesión, deber de cuidado, salvaguarda (semana 9).
10. **Riesgos**: registro de los diez riesgos principales y apetito de riesgo (semana 10).
11. **Incidencia y alianzas** (semana 11).
12. **Hoja de ruta del cambio y gobernanza** (semana 12).

Caso «Solidarité Sahel Action». ONG nacional creada en 2009, con un presupuesto anual de 6,8 M USD, 310 empleados y 5 regiones. Sectores: seguridad alimentaria (38 % del presupuesto), nutrición (22 %), agua y saneamiento (17 %), protección (9 %), educación (8 %), alojamiento (6 %). Primer donante: 51 % de los recursos, con una reducción anunciada del 30 %. Costos indirectos reales: 12 % de los costos directos; tasa media recuperada: 6,5 %. Reservas libres: 0,8 meses de gastos. Dos regiones se han vuelto de muy difícil acceso; una auditoría detectó un 4,1 % de costos no elegibles el año pasado, principalmente por procedimientos de compra. El personal nacional ocupa 2 de los 7 puestos de dirección; la organización no tiene un responsable de salvaguarda dedicado.

> Criterios de calidad esperados para el diploma: decisiones claras y justificadas (no una lista de intenciones), cifras coherentes de una sección a otra, riesgos afrontados con

franqueza y una atención constante a las personas afectadas y al personal. Conserve este plan: es una pieza clave de su expediente profesional.

Ejercicio: los primeros cálculos del proyecto final

A partir del caso «Solidarité Sahel Action»: 1) Estime el déficit anual de cobertura de los costos indirectos, considerando que los costos directos son 6,8 M USD / 1,12 y que la tasa recuperada es del 6,5 % de los costos directos. 2) Calcule el nuevo presupuesto si el primer donante reduce un 30 % y nada más cambia. 3) Proponga una meta de reservas a tres años y el monto anual de fondos no asignados que hay que generar para alcanzarla. 4) Identifique las tres decisiones más urgentes y justifique el orden.

Solución indicativa. 1) Costos directos ≈ 6,8 / 1,12 ≈ 6,07 M USD; costos indirectos reales ≈ 0,73 M; recuperados ≈ 6,07 × 6,5 % ≈ 0,39 M; déficit ≈ 0,34 M USD al año. 2) Primer donante: 51 % × 6,8 ≈ 3,47 M; reducción del 30 % ≈ 1,04 M; nuevo presupuesto ≈ 5,76 M USD. 3) Con gastos mensuales de unos 0,48 M USD (5,76 / 12), una meta de 3 meses representa unos 1,44 M; las reservas actuales valen aproximadamente 0,8 × 0,57 (gastos mensuales actuales) ≈ 0,45 M; hay que generar, por tanto, unos 0,33 M al año durante tres años, además de cubrir el déficit de cobertura, lo que obliga a reducir la cartera y a negociar mejor los costos. 4) Orden defendible: asegurar el cumplimiento de las compras (los costos no elegibles destruyen los fondos propios), reducir la dispersión sectorial y ajustar la plantilla al nuevo presupuesto de forma responsable, y luego lanzar la diversificación y la negociación de los costos indirectos; nombrar sin esperar a un responsable de salvaguarda, porque es una obligación de protección y una condición de financiación.

Para recordar

- Kotter (8 etapas), ADKAR (nivel individual); anticipar la caída temporal del desempeño y apoyar a quienes se quedan.
- Innovar: partir de un problema real, probar en pequeño, medir, escalar o abandonar.
- El consejo gobierna, la dirección gestiona; deberes fiduciarios de diligencia, lealtad y obediencia a la misión.
- Prueba de transparencia: ¿podría explicarse públicamente la decisión a las personas afectadas?
- El proyecto final une las doce semanas en un plan estratégico cuantificado, coherente y defendible.

Cuestionario

1. En el modelo ADKAR, a un equipo formado en el nuevo sistema financiero que sigue usando sus antiguas hojas de cálculo porque nadie lo verifica le falta sobre todo:
   A. Conciencia
   B. Conocimiento
   C. Refuerzo
   D. Deseo inicial

2. Un administrador forma parte del consejo de una ONG y dirige la empresa que le suministra la mayor parte del combustible. Debe:
   A. Dimitir obligatoriamente de la empresa
   B. Declarar este conflicto de intereses y no participar en las decisiones relativas a este proveedor, y el consejo debe verificar que las compras siguen un procedimiento competitivo
   C. Nada, si los precios son bajos
   D. Tomar él mismo la decisión de compra para garantizar la calidad

3. ¿Qué responsabilidad corresponde al consejo de administración y no a la dirección?
   A. Elegir a los proveedores de kits
   B. Contratar a los conductores
   C. Definir el apetito de riesgo de la organización y evaluar al director ejecutivo
   D. Planificar las distribuciones

4. Una ONG tiene gastos mensuales de 400 000 USD y 600 000 USD de reservas libres. Aspira a 3 meses de reservas en 3 años, con gastos constantes. ¿Cuánto debe generar en promedio al año?
   A. 200 000 USD
   B. 400 000 USD
   C. 600 000 USD
   D. 1 200 000 USD

5. Tras una reestructuración exitosa sobre el papel, la productividad de quienes se quedan cae y varios cuadros se van. La causa más probable es:
   A. Una remuneración demasiado alta
   B. El síndrome del superviviente: pérdida de confianza, sobrecarga y falta de apoyo tras las salidas
   C. Un exceso de comunicación
   D. La calidad del nuevo organigrama

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