ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitario: dirigir una organización humanitaria

Material del curso · Semana 12 : Gestión del cambio, gobernanza y proyecto final

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

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-humanitaire/semaine-12/

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

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