ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitario: dirigir una organización humanitaria

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

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-2/

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

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