ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitario: dirigir una organización humanitaria

Material del curso · Semana 7 : Captación de fondos y relaciones con donantes: estrategia, propuestas y diversificación

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-7/

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

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