



# Cómo las ONG internacionales pueden navegar el cambio

Un manual práctico

*(Navigating Change for International NGOs)*

Morgana Ryan y James Crowley | Lynne Rienner © 2016

Los expertos en desarrollo internacional James Crowley y Morgana Ryan detallan el contenido, contexto y enfoque que los directores de las ONG deben equilibrar cuando emprenden un cambio organizativo complejo. Trazan un mapa de cómo los líderes pueden satisfacer las necesidades de la estructura, recursos y posicionamiento de una ONG. Detallan cómo trabajar con los donantes, los partidos del sector privado y múltiples oficinas en países con estructuras políticas, económicas y sociales variadas. Ofrecen tablas y cifras para concretar sus conceptos y direcciones de aplicación. Los autores guían a las ONG con múltiples oficinas en todo el mundo y ofrecen información también a las ONG más pequeñas con potencial de crecimiento. Este texto está dirigido a gerentes y funcionarios de programas de las grandes ONG internacionales, que pueden desear compartirlo con los miembros de la junta directiva o los donantes.

## Ideas fundamentales

- Los tres elementos del cambio son contenido, contexto y enfoque.
- Las ONG internacionales deben considerar tres categorías de cambio. La primera es la asociación con el sector privado.
- La segunda área de cambio potencialmente fructífera es la tecnología de la información.
- La tercera esfera de cambio potencial es la consolidación.
- Tome medidas para convertirse en una organización de alto rendimiento.
- Reinvente desde dentro, piense en cuatro niveles: fundamentos, gestión de la complejidad, contexto y ritmo organizativo.

## Resumen

### Los tres elementos del cambio son contenido, contexto y enfoque.

Guiar a su organización no gubernamental (ONG) a través del cambio con éxito requiere preparación, resiliencia, conocimiento de su organización, capacidad analítica, concentración y determinación. Una organización no gubernamental –o agencia– puede emprender un proceso de cambio por diversas razones. Obtener financiación para iniciativas que mejoren las operaciones internas de una organización puede ser difícil, porque los donantes tienden a preferir financiar la misión programática de una ONG. El personal interno a menudo da prioridad al tiempo para el trabajo de campo, más que para satisfacer las necesidades internas.

*“Los buenos líderes del cambio tienen una comprensión intuitiva de cómo equilibrar e integrar estos tres aspectos. Esto exige una rara combinación de rigor analítico, intuición, determinación y resistencia”.*

La ineficiencia de la gobernanza de las grandes ONG puede obstaculizar la rápida toma de decisiones. La mayoría de las ONG internacionales dispersan sus recursos, incluso antes de que los administradores añadan los proyectos de cambio necesarios. Cuando inicie su proceso de cambio, considere, defina y evalúe las relaciones entre:

1. **Contenido** – ¿Qué quiere lograr a través del cambio? ¿Qué procesos implica? Es posible que las ONG tengan que actualizar las estructuras que se ocupan de la geografía o el rendimiento. También es factible que tengan que emprender esfuerzos de creación de capacidad, aumentar la tecnología de la información, mejorar las relaciones con los donantes, reducir los costos, impulsar el rendimiento y la rendición de cuentas, o mejorar su gestión de las subvenciones, las finanzas o los recursos humanos.
2. **Contexto** – ¿Qué lo limita y cómo debe trabajar dentro de esas limitaciones? ¿Están dispuestas a aceptarlo las personas a las que afectaría el cambio? ¿Qué procesos de cambio funcionaron anteriormente y cuáles no?
3. **Enfoque** – ¿Cuál es la mejor ruta y proceso para alcanzar su objetivo? La planificación previa detallada y descendente puede tomar niveles de planificación antes de la implementación, o puede seguir un proceso más flexible de planificación, implementación, fijación de resultados y refinamiento del resultado. Defina y adhírase a un plan integral.

### Las ONG internacionales deben considerar tres categorías de cambio. La primera es la asociación con el sector privado.

A medida que las corporaciones buscan clientes y crecimiento en las naciones pobres y en desarrollo, el aumento de la inversión extranjera directa (IED) está llevando tecnología, investigación e infraestructura al mundo en desarrollo. Las entidades del sector privado y las ONG

pueden trabajar juntas para satisfacer las necesidades básicas de las personas, responder a las crisis humanitarias y construir economías locales.

*“El progreso requiere análisis, comprensión, empatía y respeto, así como rigor, paciencia y perseverancia”.*

Entre los ejemplos más recientes figuran Marathon Oil y Noble Energy, que se asociaron con el gobierno de Guinea Ecuatorial y con ONG suizas y estadounidenses para los ensayos de una vacuna contra el paludismo. La colaboración puede ayudar a cumplir con la responsabilidad de las ONG de ir más allá de la ayuda tradicional, para contribuir a acelerar el comercio y el crecimiento económico en estos países.

Siete áreas tienen el potencial para una colaboración productiva:

1. Reducir las barreras internacionales al comercio en aspectos como los incentivos, las políticas, los reglamentos, las subvenciones y los aranceles.
2. Ayudar a los países en desarrollo a identificar y elegir industrias competitivas y sostenibles.
3. Crear capacidad dentro de la fuerza de trabajo de un país. A menudo los gobiernos no pueden hacer frente a esta tarea, pero la falta de capacidad obstaculiza el crecimiento económico.
4. Ayudar a elaborar políticas y planes locales en torno a la empresa y el comercio.
5. Apoyar a las empresas locales, incluidas tanto las microempresas, como las pequeñas y medianas empresas, para que se expandan, lleguen a nuevos mercados y aprovechen al máximo las oportunidades.
6. Colaborar en la identificación, financiación, planificación y construcción de grandes proyectos de infraestructura, como la construcción de carreteras o redes de telecomunicaciones.
7. Elaborar respuestas técnicas para satisfacer las necesidades humanitarias o de desarrollo.

### **La segunda área de cambio potencialmente fructífera es la adopción de la tecnología de la información (TI).**

Las ONG pueden luchar con la TI y no cambiar lo suficientemente rápido para mantenerse al día con la tecnología más relevante para sus misiones. El gasto en TI puede suscitar críticas, especialmente cuando los donantes o los miembros de la junta directiva lo ven como parte de los gastos generales, no como una oportunidad estratégica o una herramienta para lograr los objetivos del programa.

Con demasiada frecuencia, la TI carece de un lugar en la mesa de la junta o en las oficinas de los altos directivos. Eso dificulta que los líderes tecnológicos y empresariales de una ONG se unan en torno a esta cuestión crítica. Adoptar la TI proporciona a su ONG una oportunidad estratégica. Puede ayudarle a reposicionar su ONG como “habilitada para la tecnología” y proporcionar disciplina interna para asegurar la simplicidad y la coherencia en toda la agencia.

*“Cuando construimos los cimientos de cualquier proceso de cambio importante, inevitablemente cavamos en algunas de estas capas previas, causando trastornos, confusión y probablemente Resistencia”.*

La tecnología puede ser una herramienta para guiar a su organización, construir sus programas y permitir una fuerte comunicación interna y con los donantes. En lugar de considerar la TI como un costo operacional o de gastos generales, posicónela como una fuerza que impulsa el desarrollo y ayuda a cumplir los objetivos fundamentales. Una comunicación adecuada puede involucrar a los donantes, ayudándoles a entender cómo la TI ayuda a los objetivos programáticos.

Comuníquese de manera clara y consistente sobre su proyecto de cambio. La comunicación poco sistemática e inconsistente retrasa el progreso. Lo ideal sería que el personal de alto nivel de los departamentos de TI y de negocios de su agencia proporcionara un frente unido. Esto garantiza que su proceso de cambio pueda cumplir sus objetivos organizativos y no solo crear más infraestructura. Los mensajes claros ayudan al personal a comprender cómo va el cambio y cómo puede ayudarles a satisfacer las necesidades del programa.

Un proyecto de actualización de la TI puede tener éxito cuando su ONG esboza adecuadamente su alcance, articula la lógica empresarial, posiciona el cambio como algo más que un cambio técnico o una actualización, y presupuesta el tiempo y el dinero adecuadamente. Seleccione el personal interno, los proveedores de software, los consultores y los socios de implementación más viables en función de su comprensión de los objetivos de su agencia.

### **La tercera área de cambio potencial es la consolidación.**

Muchos organismos humanitarios y de desarrollo internacional tienen objetivos, capacidades y programas que se superponen. Esto puede confundir a los beneficiarios, los interesados y los donantes. Algunas ONG se han fusionado teniendo en cuenta cuatro áreas de beneficios principales: mejores programas, uso más eficaz de los fondos, capacidad de trabajar en necesidades no satisfechas y mejores oportunidades para avances innovadores.

Las organizaciones nacionales más pequeñas pueden optar por plegarse a las internacionales más grandes. Considere la fusión en 2013 de Save the Children y Merlin. Análogamente, la Organización Neerlandesa para el Desarrollo Internacional (Novib) se ha afiliado a Oxfam Internacional, creando la agencia Oxfam Novib.

*“[Este libro] examina los fundamentos, riesgos y posibles enfoques de las fusiones en el sector, y respeta que los argumentos a favor de la consolidación son cada vez más fuertes y respetando que una fusión podría ser uno de los cambios más transformadores en la vida de cualquier agencia”.*

La planificación de una fusión requiere considerar el riesgo de que algunos funcionarios se vayan, pierdan la confianza en la dirección del organismo o cuestionen la lógica de la fusión. Para

fusionarse con éxito, tome decisiones cuidadosas sobre cómo ejecutar cada etapa de su plan de integración. Recuerde que su personal es su principal activo. La comunicación honesta dentro de su organización es crítica.

### **Tome medidas para convertirse en una organización de alto rendimiento.**

A medida que las ONG trabajan en el fortalecimiento de sus funciones internas y en la respuesta a las demandas externas, los líderes pueden querer que sus organismos sigan un modelo o estructura de organización de alto rendimiento.

*“Muchas [ONG] también tratan de estrechar su alcance en términos de dónde trabajan y las cuestiones de contenido a las que tratan de contribuir. Esto requiere un pensamiento y un análisis complejo y ‘dañino para el cerebro’ para alcanzar una comprensión más profunda de cómo se produce realmente el cambio”.*

En los sectores de desarrollo internacional y humanitario, diversas fuerzas impulsan la búsqueda de estructuras y modelos más fuertes. Su estructura organizativa debe apoyar cuatro componentes que contribuyen al rendimiento:

1. **Objetivos alineados sobre lo que “se debe lograr en el mundo exterior”** – Considere qué barreras le impidieron alcanzar sus objetivos. ¿Qué podría obstaculizar una nueva dirección estratégica? ¿Cómo establecerá y perseguirá su ONG sus objetivos?
2. **La capacidad de reclutar, desarrollar y adecuar adecuadamente el talento a las necesidades y los puestos de trabajo** – ¿Las habilidades de los miembros de su personal están alineadas con las necesidades de su empresa? ¿Está usted optimizando las habilidades de los empleados dándoles tareas que suponen un reto apropiado? ¿Tiene un proceso adecuado de evaluación del desempeño? ¿Qué oportunidades de desarrollo de empleados ofrece?
3. **Un marco sólido para la rendición de cuentas, la toma de decisiones y la planificación** – ¿Qué métrica utiliza para evaluar el buen desempeño? ¿Cómo apoya el aprendizaje y la innovación? ¿Qué estructuras garantizan la eficiencia de sus procesos?
4. **Programas y equipos nacionales vibrantes y sólidos** – ¿Sus diversos programas y equipos satisfacen las necesidades políticas, ambientales y culturales locales? ¿Alientan el compromiso a largo plazo?

Los procesos eficaces, el establecimiento de redes organizativas con partes externas, la capacidad suficiente y un liderazgo fuerte también respaldan la eficacia de las operaciones.

### **Reinvente desde dentro, piense en cuatro niveles: fundamentos, manejo de la complejidad, contexto y ritmo de organización.**

Cuando se embarque en un plan de cambio, pase a través de estos niveles:

1. **Lo básico** – Siga estos pasos fundamentales al navegar el cambio para aumentar sus posibilidades de éxito. Primero, pregunte: ¿Qué problema estamos tratando de resolver? Articule sus “impulsores de cambio” de forma concreta, con objetivos cuantificables y tangibles. Comprométase con un plan de comunicación consistente y claro. Debe ser práctico, utilizar múltiples canales y considerar las necesidades de todo el personal. Seleccione a las personas adecuadas para dirigir el proceso de cambio; deles apoyo, ayuda y confianza. Comprenda la importancia del ritmo, y averigüe dónde la velocidad puede ayudar a minimizar las dudas sobre el cambio. Adhiérase a prácticas sólidas de gestión de proyectos.
2. **Gestionar la complejidad** – Cuando el camino hacia un objetivo no esté claro, dé unos pocos pasos en la dirección general correcta, y luego haga los movimientos subsiguientes basado en el progreso que haya hecho. Este proceso iterativo se llama “gestión de viaje”. Incorpore un proyecto con un resultado particular en mente, un programa que es una agrupación de proyectos, y un viaje –una combinación flexible de proyectos y programas que trabajan hacia una meta o visión estratégica a largo plazo. Dadas las complejidades de las organizaciones, priorice las necesidades y diseñe la secuencia de los procesos de manera cuidadosa. Cualquiera que sea el proceso de cambio que seleccione, mantenga su enfoque en sus objetivos a largo plazo. A medida que avanza, prometa menos y entregue más.
3. **Contexto** – El “pegamento de organización” es una noción que se refiere a los elementos que mantienen a una organización unida. Su organización puede utilizar dos tipos de pegamento. El “pegamento motivador” hace que la gente se sienta entusiasmada por trabajar para su ONG. Su misión e impacto los estimula. Ser parte de una comunidad que trabaja para hacer del mundo un lugar mejor les inspira. El “pegamento habilitador” hace que una ONG funcione. Incluye el lado menos glamoroso de las cosas, como los estándares, procesos y sistemas. Un proceso de cambio saludable equilibra la motivación y la habilitación del pegamento. Toda ONG que emprenda un proceso de cambio debe comprender los diversos modelos organizativos que se ocupan del ciclo de vida y la productividad de un organismo. También revisar y entender los modelos que explican los comportamientos humanos, incluyendo la motivación, las habilidades y los estilos sociales.
4. **Aprovechar el ritmo organizativo** – Los ritmos afectan a todos. Algunos ritmos representan ciclos cronometrados regularmente; otros, se desarrollan en ondas menos regulares. Prestar atención a los ritmos y usarlos a su favor es un arte. La atención adecuada le permite romper con el “pensamiento estático”, que a menudo conduce a enfoques rutinarios de manejo. Preste atención a estos ritmos cuando navegue el cambio. Su ONG puede tener un ritmo natural que puede ayudar a facilitar el éxito de su proceso de cambio. Este “pensamiento dinámico” puede ayudarle a optimizar el cambio y ponerle en el camino del éxito. En una gran ONG, las diferentes secciones o las áreas de programas pueden tener ritmos únicos; considérelos todos.

## Sobre los autores

El asesor empresarial **James Crowley** y la consultora de gestión **Morgana Ryan** tienen una amplia experiencia en el sector privado y en el sector de desarrollo internacional, incluida su participación en Accenture Development Partnerships. También han sido coautores de *Building a Better International NGO*.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro o audiolibro](http://getab.li/39373)

<http://getab.li/39373>

Este resumen solo puede ser leído por Antonio Acevedo (antonio.acevedo@incae.edu)

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).