



PARTE 1: CONCEPTOS FUNDAMENTALES

COMPRENDER EL LENGUAJE QUE UTILIZAMOS

TIM  Transforming INGO
Models for Equity



DE LA INTROSPECCIÓN A LA ACCIÓN

TIME es una iniciativa basada en la colaboración que busca explorar cómo las ONG internacionales (ONGI) de SDSR (Salud y Derechos Sexuales y Reproductivos) pueden y deben replantearse su forma de operar y contribuir al desarrollo equitativo.



Fase 1

ENTENDIMIENTO COLECTIVO

En 2022 planteamos la pregunta “¿cuál es la dinámica actual de las relaciones entre las ONGI de SDSR y las OSC que trabajan en el África subsahariana?”. [Las respuestas](#) nos indicaron que, aunque las ONGI seguirán siendo relevantes, también tendrán que cambiar.



Fase 2

CREACIÓN DE CONSENSO EN TORNO A LA ONGI SDSR

En respuesta, en 2023 18 ONGI de SDSR se reunieron para llevar a cabo un proceso de introspección. Reconociendo que el cambio es necesario a través de diferentes niveles. Por ello, desarrollamos un modelo y establecimos tres grupos de trabajo para identificar las acciones que las ONGI podrían emprender para responder a las aportaciones de las OSC para hacer operativo el desarrollo liderado localmente.



Fase 3

TRANSFORMARNOS JUNTOS

El siguiente paso es volver a nuestros socios y financiadores de las OSC e iniciar un diálogo proactivo sobre si estos cambios trasladarán de hecho el poder a las entidades locales, garantizando al mismo tiempo que los modelos operativos de las ONGI sean pertinentes, sostenibles y legítimos. Esperamos que, a su vez, esto conduzca a un proceso de transformación de todo el sector que esté bien dotado de recursos y que permita una acción práctica para cambiar el poder, la agencia y la propiedad.

MODELO DE CAMBIO

TIME es una prueba práctica para hacer operativa la transformación dentro de un sistema complejo. Tres grupos de trabajo exploraron elementos de cambio complementarios e interconectados a distintos niveles. Cada grupo de trabajo identificó un cambio fundamental que debe producirse a nivel individual, organizativo o sectorial, respectivamente, para que se produzca la transformación. Después de esto, trabajaron juntos para desarrollar marcos y herramientas prácticas.



SECTOR: VISIÓN

Las ONGI de SDSR necesitan una **visión del papel que deben desempeñar** en el avance del campo de la SDSR para que sea más equitativo, resiliente y responsable.

ORGANIZACIÓN: HOJA DE RUTA

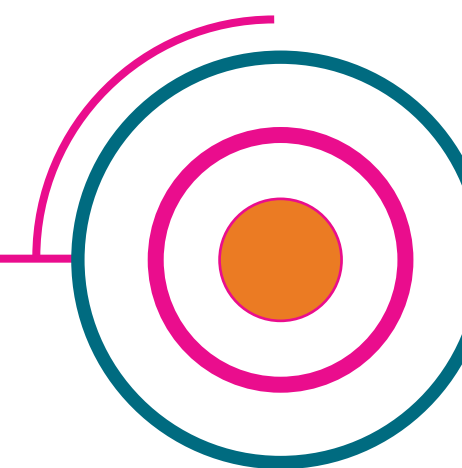
Las ONGI de SDSR necesitan una **hoja de ruta adaptable y multidimensional que proporcione orientación y dirección** a las organizaciones que buscan transformar su forma de trabajar para lograr mayor equidad.



INDIVIDUOS: CONCEPTOS BÁSICOS

Los líderes y profesionales de las ONGI de SDSR necesitan un **lenguaje común para poder discutir y debatir los conceptos básicos de por qué y cómo deben cambiar** para lograr mayor equidad.

METODOLOGÍA



A lo largo de seis meses, los profesionales de las ONGI de SDSR se reunieron para reflexionar sobre la importancia del lenguaje utilizado en las conversaciones sobre la transformación del sector.

La intención del grupo **no** era elaborar un glosario o léxico para el sector.

El objetivo era simplificar el lenguaje cotidiano e identificar formas prácticas de utilizar el lenguaje para avanzar juntos en la conversación sobre el desarrollo equitativo.

El grupo:

- **Conceptos prioritarios:** identificación de una lista de términos de uso común, dando prioridad a los que son atroces y perjudiciales o tienen más potencial para catalizar el cambio.
- **Generación de ideas sobre el uso eficaz del lenguaje:** reconocimiento de cómo el lenguaje puede actuar como barrera para el progreso, así como formas de utilizarlo como herramienta para generar confianza y provocar el cambio.
- **Redacción de definiciones:** Discusión, debate y creación conjunta de respuestas a las tres preguntas de la derecha.

Nota: Construir un léxico que apoye las conversaciones difíciles y necesarias en lugar de contribuir a la falta de comunicación es un proceso continuo e iterativo. Este documento refleja la labor de un grupo de trabajo comprometido que se reunió entre mayo y octubre de 2023 y sirve de marco para el uso del lenguaje en TIME. Todos los demás son bienvenidos a adoptarlo y adaptarlo según consideren útil.

DEFINICIÓN

Preguntas orientativas: ¿Qué significa este término, en lenguaje sencillo?
¿Cómo describiría este término a alguien nuevo en el sector del desarrollo?

Objetivo: simplificar el lenguaje cotidiano.

NOS QUEDAMOS ATASCADOS ...

Preguntas orientativas: ¿Dónde nos atascamos al utilizar este término?
¿Qué problemas debemos tener en cuenta?

Objetivo: identificar cómo el lenguaje puede crear malentendidos e interpretaciones erróneas, para poder evitarlos.

¿CUÁNDO DEBEMOS UTILIZAR ESTE TÉRMINO?

Preguntas orientativas: ¿Cuándo debe utilizarse este término y en qué contexto debe evitarse intencionadamente? ¿Cómo puede utilizarse este término para hacer avanzar la conversación?

Objetivo: Proporcionar ejemplos prácticos e ilustrativos.

GRUPO DE TRABAJO SOBRE CONCEPTOS FUNDAMENTALES

El primer objetivo del grupo de trabajo era priorizar, seleccionando 8 conceptos clave en los que centrarse de entre una lista de 36 términos elaborada conjuntamente. Los cinco primeros términos se eligieron porque cuando se utilizan indistintamente para describir el movimiento más amplio para la transformación de todo el sector, pueden causar confusión y malentendidos. Los tres últimos términos se eligieron porque tienen potencial para catalizar el cambio.

Desarrollo
Liderado
Localmente

Localización

Cambio de
Poder

Poder
Compartido

Descolonización

Asociación
Equitativa

Organización
Local

Liderazgo
Compartido

EL PROBLEMA DEL LENGUAJE

Las ONGI no podrán transformar eficazmente su funcionamiento si no disponen de un lenguaje común que les permita mantener los profundos y significativos debates internos necesarios.

Actualmente las palabras crean problemas porque:



OBSOLETAS Y PROBLEMÁTICAS

Las palabras reflejan los principios en los que creemos. Algunas palabras utilizadas en el discurso actual son obsoletas y problemáticas para las personas y organizaciones que se esfuerzan por hacerlo mejor, socavando los esfuerzos por aumentar la equidad y cambiar o compartir el poder.

MALA COMUNICACIÓN

Las ONG internacionales no pueden abordar las grandes ideas necesarias para un cambio transformador si las palabras que utilizamos no son claras. Algunas palabras del discurso actual se utilizan como abreviatura de conceptos complejos y matizados, lo que da lugar a malentendidos y falta de comunicación.

USO INCOHERENTE

Cuando la gente no tiene en cuenta los orígenes de los términos utilizados (por qué y cómo surgieron las palabras), es fácil utilizar el lenguaje de forma intercambiable e incoherente.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES EN LA PRÁCTICA

Reconocemos y aceptamos que nunca habrá una única definición de una palabra que todo el mundo acepte.

Esto significa que debemos:

RESISTIR LENGUAJE COTIDIANO

Resistir a utilizar el lenguaje cotidiano para defender el status quo siendo intencionados y específicos sobre lo que queremos decir.

ABRAZAR MATICES

Sentirse cómodo con los matices.

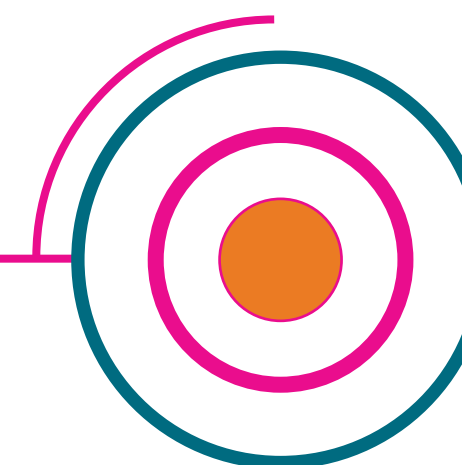
CONTEXTUALIZAR

Contextualizar el lenguaje que utilizamos cada vez que hay diferentes voces en la sala. Cada espacio es diferente.

CAMBIO DE COMPORTAMIENTO

No nos limitemos a cambiar nuestra elección de palabras, sino que profundicemos en la forma en que el lenguaje que utilizamos influye en el cambio de comportamiento, provocando que pensemos en hacer las cosas de otra manera.

DESARROLLO LIDERADO LOCALMENTE



DEFINICIÓN

El desarrollo liderado localmente (DLL) es aquel en el que la propiedad, el liderazgo y la financiación están en manos de las comunidades locales (las personas que sufren los problemas).

El DLL es a la vez un objetivo, una acción y un proceso. Si bien el verdadero DLL requiere que las comunidades locales diseñen y ejecuten los programas y tengan autoridad para tomar decisiones sobre el uso de los fondos, las ONGI de SDRS pueden contribuir al DLL.

Los enfoques de las ONGI para avanzar hacia el DLL varían en términos de alcance y escala, y pueden incluir (pero no se limitan a):

1. La mayor parte del personal de una ONGI es local de los países en los que trabaja.
2. El personal de las oficinas nacionales o regionales tiene la autoridad estratégica, de toma de decisiones y de recursos, y se compromete a colaborar con los miembros de la comunidad local y apoyarlos para determinar el programa y la forma de ejecución.
3. Las ONGI establecen asociaciones equitativas con organizaciones locales, practicando el liderazgo compartido.
4. Las ONGI actúan como subreceptoras de las organizaciones locales.

NOS QUEDAMOS ATASCADOS ...

... cuando no sabemos o no definimos claramente lo que entendemos por local en un contexto determinado. Cuando esto ocurre, o bien no nos entendemos, o bien la conversación no es lo suficientemente matizada o específica como para identificar los riesgos potenciales de un desarrollo local poco operativo.

Algunos ejemplos pueden ser:

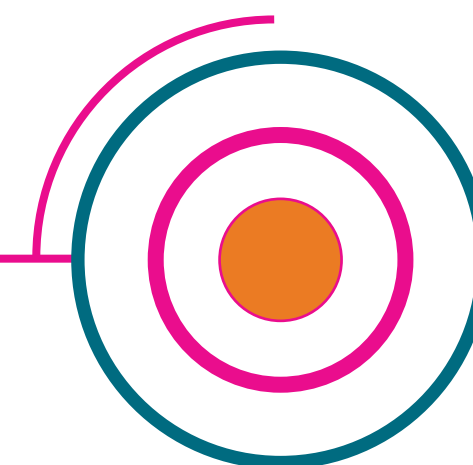
- Dependiendo de la definición de local que se utilice, el DLL podría llevar a trabajar sólo con la élite o el gobierno del país (frente a un grupo más inclusivo), sin llegar en absoluto a los grupos marginados.
- Tener una sucursal local como parte de su ONGI no es “desarrollo dirigido localmente”, ya que la “sede central” estadounidense/occidental sigue teniendo el poder último y conserva la toma de decisiones final.

¿CUÁNDO DEBEMOS UTILIZAR ESTE TÉRMINO?

DLL debería ser el término principal utilizado como abreviatura para referirse a la necesidad de diseñar programas/investigaciones con expertos y partes interesadas locales. Puede ser un término accesible para atraer a los que no conocen este concepto.

El desarrollo dirigido a nivel local puede utilizarse para debatir objetivos ambiciosos sobre la mejor manera de trabajar **en** los sistemas actuales para cambiar el poder, Y como objetivos ambiciosos para **transformar** nuestro sector y cambiar los sistemas.

LOCALIZACIÓN



DEFINICIÓN

La localización es un concepto político específico de USAID que tiene muchas similitudes con desarrollo liderado localmente (DLL).

La localización se utiliza a menudo como un término genérico, pero es más preciso utilizarla como un enfoque o concepto político específico de USAID que describe un “conjunto de reformas internas, acciones y cambios de comportamiento que nosotros [USAID] estamos emprendiendo para garantizar que nuestro trabajo ponga a los agentes locales al frente, refuerce los sistemas locales y responda a las comunidades locales”.

NOS QUEDAMOS ATASCADOS ...

... cuando usamos DLL y localización indistintamente pero queremos decir cosas diferentes con ellos. Por ejemplo, algunas personas utilizan este término de forma genérica, mientras que otras lo emplean para referirse a un concepto específico de la política de USAID. El término localización corre el riesgo de convertirse en una “palabra de moda” que tiene muchos significados diferentes.

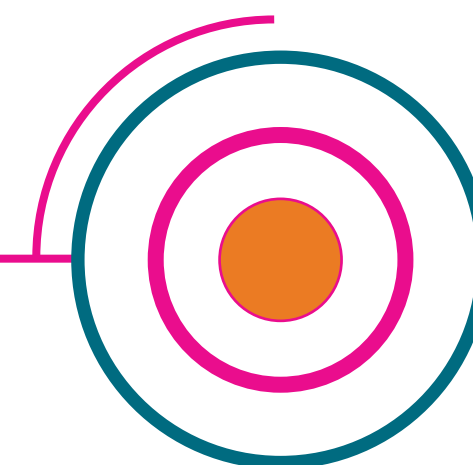
También nos quedamos atascados cuando otros países que no pertenecen a USAID utilizan este término, pero con incoherencias o significados mal definidos.

¿CUÁNDO DEBEMOS UTILIZAR ESTE TÉRMINO?

La localización debe utilizarse al hablar con o sobre los programas de USAID y políticas específicas.

Sea prudente con este término y procure tener claro su significado.

CAMBIO DE PODER (POWER-SHIFT) ●



DEFINICIÓN

El cambio de poder es tanto un proceso como un objetivo que trata de examinar intencionada y cuidadosamente quién tiene el poder (por ejemplo, en la toma de decisiones sobre proyectos, en la toma de decisiones sobre financiación, en el diseño de proyectos, en el establecimiento de objetivos) y trabajar para cambiar el poder a aquellos que tradicionalmente no lo tienen.

NOS QUEDAMOS ATASCADOS ...

... cuando utilizamos el término cambio de poder como eufemismo de descolonización, porque este último evoca una reacción visceral. En ambos casos se trata de cuestionar y deshacer estructuras de poder, pero la descolonización se originó en el Sur Global y es más transformadora.

También nos atascamos cuando no tenemos claro el alcance y la escala del poder que hay que cambiar. A menudo, los individuos detentan un poder significativo que pueden examinar y cambiar ellos mismos. Al mismo tiempo, ningún grupo por sí solo puede realizar plenamente el cambio de poder, porque gran parte del poder se encuentra fuera de cualquier esfera de control. El cambio de poder sistémico representa un cambio sísmico a largo plazo que requerirá una colaboración multisectorial, bilateral, política y multinacional.

¿CUÁNDO DEBEMOS UTILIZAR ESTE TÉRMINO?

El cambio de poder debe utilizarse cuando hablamos de nuestras aspiraciones y de lograr un desarrollo dirigido localmente.

Es necesario un cambio de poder para un verdadero desarrollo liderado localmente.

Este término significa un cambio más significativo que el reparto de poder.

PODER COMPARTIDO (POWER-SHARE)



DEFINICIÓN

El poder compartido es el proceso de desplazar el poder, repartiéndolo de forma más amplia y justa. El poder compartido es un paso hacia el DLL y el desplazamiento del poder.

El objetivo es una mayor colaboración entre países, mayor flexibilidad en la programación, más vías de recaudación de fondos y voces nuevas y diversas en el movimiento mundial por la justicia reproductiva.

El poder compartido puede verse así:

- Compartir el poder en toda la organización, en lugar de mantenerlo en un órgano central.
- Liderazgo compartido y liderazgo horizontal. El liderazgo horizontal es una forma práctica y estratégica de avanzar hacia una mayor colaboración y formas democráticas de trabajar juntos, sin tener en cuenta la posición de cada uno dentro de la organización.
- Redistribuir los recursos (humanos y financieros) hacia los países y personas más cercanas a la obra.
- Fomentar la propiedad y la autonomía de todos los implicados.

NOS QUEDAMOS ATASCADOS ...

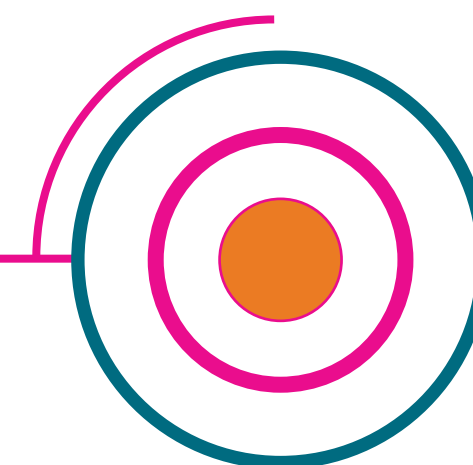
... cuando tememos que este cambio signifique una pérdida de nuestro poder actual o la pérdida de nuestro empleo. El término poder compartido es menos intimidatorio para los que tienen poder que el término cambio de poder. Esto representa otro ejemplo de un primer paso aspiracional dentro del sistema. El reparto de poder debe preceder al cambio de poder porque la alternativa es un enfoque de suma cero.

¿CUÁNDO DEBEMOS UTILIZAR ESTE TÉRMINO?

El reparto de poderes debe utilizarse cuando se describen los esfuerzos para hacer operativo el DLL. Todo avance hacia el desarrollo local exige compartir el poder. El reparto de poder forma parte del camino.

Este es un término preferido, al menos para avanzar a medio plazo, ya que las ONGI tienen más autonomía para compartir el poder que para desplazarlo.

DESCOLONIZACIÓN ●



DEFINICIÓN

La descolonización consiste en cuestionar y deshacer los sistemas y estructuras que han propagado las desigualdades en materia de salud y otros resultados durante siglos. Significa repatriar las formas indígenas de conocer, ser y hacer que se perdieron en todo el mundo (por ejemplo, teorías, géneros, religiones, lenguas, otras formas de cultura y medicina).

Necesitamos trabajar para convertirnos en organizaciones anticoloniales debido al claro vínculo entre colonialismo y patriarcado, y entre justicia racial y justicia de género. Los sistemas y estructuras del colonialismo como el capitalismo, el racismo y el sexismo (por ejemplo, las matrices coloniales de poder) han tenido un impacto global durante siglos y no se trata de la definición “literal” y sólo política de la descolonización.

NOS QUEDAMOS ATASCADOS ...

... cuando el término descolonización se utiliza de forma genérica pero se interpreta políticamente, lo que lleva a ponerse a la defensiva y a cerrar el discurso.

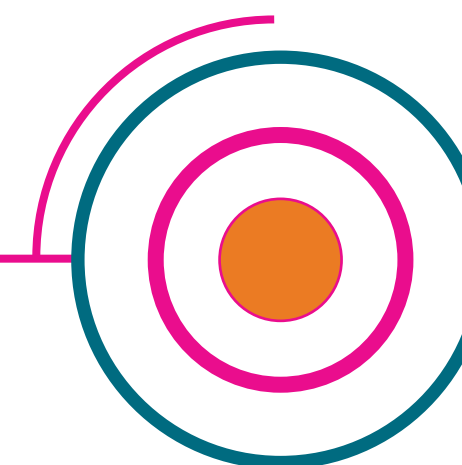
También nos quedamos atascados cuando utilizamos este término en conversaciones sobre cambios graduales, mientras que el término descolonización representa un objetivo aspiracional fuera del sistema actual, relacionado con la transformación o la eliminación total del sistema tal y como lo conocemos.

¿CUÁNDO DEBEMOS UTILIZAR ESTE TÉRMINO?

La descolonización debe utilizarse cuando exista un entendimiento compartido de los objetivos y un foro suficientemente abierto para debatir la incomodidad con el término y la idea de que “nuestro trabajo no es relevante”.

La aceptación del término descolonización depende de la creación de un espacio seguro para el diálogo. Esto se debe a que, a menudo, el que ostenta el poder en la conversación debe superar la incomodidad que le produce el poder que ostenta, ya que a menudo no es buscado, y ser capaz de interrogar objetivamente y, en última instancia, retroceder en su poder.

ASOCIACIÓN EQUITATIVA*



DEFINICIÓN

Una asociación equitativa se produce cuando dos o más personas u organizaciones se unen de forma consensuada e intencionada, con una visión común, confianza mutua y respeto, para alcanzar un objetivo común superior al que podrían lograr por sí solas.

Las asociaciones verdaderamente equitativas se caracterizan tanto por la forma en que se construyen y gestionan las relaciones como por el impacto colectivo resultante. Esto significa trabajar juntos para diseñar, tomar decisiones, aprender unos de otros y perfeccionar los enfoques hacia la visión compartida.

** Hemos añadido el calificativo “equitativa” para reconocer un tipo de asociación al que el sector aspira y debería aspirar, pero que aún no ha realizado plenamente. Este término debería utilizarse para indicar un conjunto de comportamientos y relaciones diferentes de las asociaciones estándar, status quo, que a menudo se basan en relaciones de poder desiguales.*

NOS QUEDAMOS ATASCADOS ...

... cuando utilizamos el término en sentido amplio para referirnos a muchas cosas diferentes. No diferenciamos entre asociaciones transaccionales (acuerdos de servicios y proveedores) y asociaciones equitativas (que incluyen liderazgo y aprendizaje compartidos).

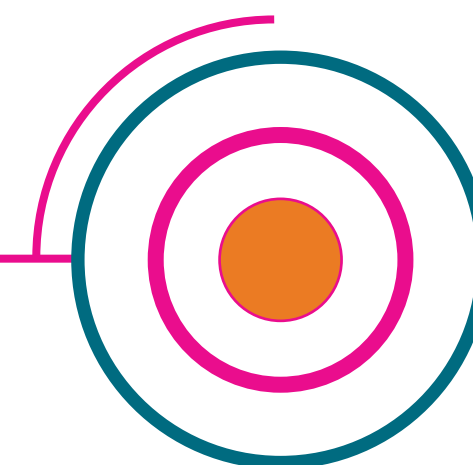
También nos atascamos cuando no reconocemos las diferencias de poder en la multitud de relaciones que existen. Las asociaciones equitativas también suelen considerarse relaciones a largo plazo; sin embargo, un subacuerdo basado en un proyecto de un año, por ejemplo, puede y debe desarrollarse como una asociación equitativa.

¿CUÁNDO DEBEMOS UTILIZAR ESTE TÉRMINO?

La asociación equitativa debe utilizarse cuando:

- Hablar de una forma concreta de trabajar con los socios, basada en la confianza, equidad, y manera relacional.
- Trabajar con los socios para mejorar las relaciones existentes.
- Defender o abordar cuestiones de equidad: los desequilibrios de poder que a menudo son inherentes al desarrollo dirigido localmente requieren una transformación de la equidad de la asociación.

ORGANIZACIÓN LOCAL



DEFINICIÓN

Una organización local es una organización cuyo liderazgo y poder de decisión proceden realmente de la población a la que pretende servir (por ejemplo, líderes juveniles de un movimiento juvenil de SR, liderazgo indígena de un grupo que aboga por la salud indígena).

El objetivo del desarrollo liderado localmente debe ser encontrar o trabajar con una organización local que esté lo más próxima posible al problema que se aborda. Por lo tanto, lo que es local puede vivir en un espectro.

NOS QUEDAMOS ATASCADOS ...

... cuando utilizamos el término organización local para justificar el status quo. Esto puede parecer:

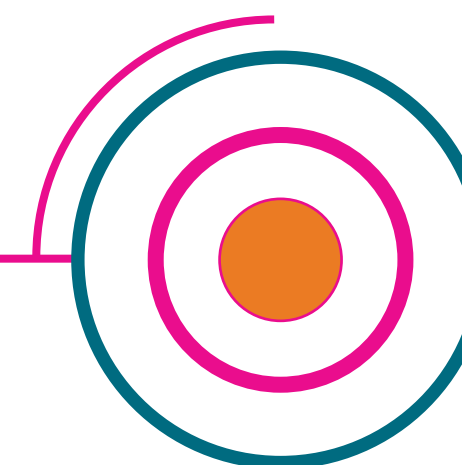
- Quedarse con los mismos socios habituales, aceptados y de fácil acceso, en lugar de buscar organizaciones que estén más cerca del reto que se aborda.
- Una mentalidad exclusivamente local definida por el cumplimiento de los requisitos mínimos de financiación y minimizar los riesgos.
- ONGI que buscan definirse como locales para recibir financiación.

¿CUÁNDO DEBEMOS UTILIZAR ESTE TÉRMINO?

La organización local debe utilizarse cuando:

- Creemos que hemos llegado lo más cerca posible de la cuestión.
- Hemos mantenido una conversación abierta y honesta, con acuerdo, sobre lo que entendemos por organización local en el contexto específico en el que nos encontramos.
- Describir las asociaciones igualitarias con organizaciones locales.

LIDERAZGO COMPARTIDO



DEFINICIÓN

El liderazgo compartido distribuye ampliamente la autoridad y la responsabilidad dentro de las organizaciones y entre ellas, según proceda. Capacita a los individuos para asumir funciones de liderazgo en sus áreas de especialización y aumenta la cantidad y variedad de voces que participan en las decisiones.

El enfoque de liderazgo compartido es un proceso en lugar de un destino y mueve continuamente a la organización hacia la responsabilidad y la autoridad compartidas, la distribución estratégica de los recursos y la rendición de cuentas mutua.

NOS QUEDAMOS ATASCADOS ...

... porque se trata de un término relativamente nuevo y no todo el mundo sabe lo que significa.

Nos atascamos cuando utilizamos el término para señalar equidad, pero no hay una división clara y justa de funciones, responsabilidades, rendición de cuentas y autoridad para tomar decisiones.

También nos atascamos cuando utilizamos el término para señalar un proceso de consulta pero tomamos atajos por un sesgo hacia la conveniencia (sacrificando a menudo la eficacia).

¿CUÁNDO DEBEMOS UTILIZAR ESTE TÉRMINO?

El liderazgo compartido debe utilizarse cuando realmente se pretende compartir el poder, y se invita a participar en la toma de decisiones a quienes se ven más afectados por ellas.

LO QUE USTED PUEDE HACER

INDIVIDUOS

Comparta este trabajo dentro de su organización.

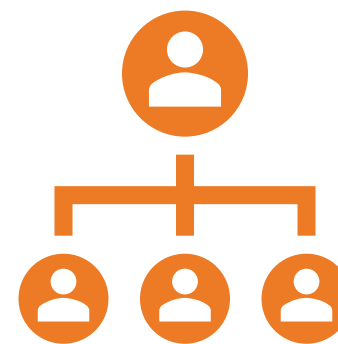
Promueva la claridad de términos dentro de su organización y círculos de trabajo.

Si no está seguro de lo que alguien quiere decir con la palabra que utiliza, pídale que se lo aclare.



ORGANIZACIONES

Utilice esta herramienta como punto de partida para reflexionar sobre el lenguaje que utilizará su organización y por qué. Adopte o adapte lo que considere oportuno.



FINANCIADORES

Defina y aclare los términos que usted está usando.

Reflexione sobre sus propias políticas, condiciones, y condiciones para garantizar que realmente promueven la transformación necesaria.



TIME ORGANIZACIONES PARTICIPANTES



Ibis Reproductive Health



EngenderHealth





TIM Transforming INGO Models for Equity

Para preguntas o comentarios, póngase en contacto con Kim Kucinkas en
kim.kucinkas@humentum.org

Esta publicación forma parte de
la colección de aprendizaje TIME
Working out Loud. Encontrará más
historias y publicaciones [aquí](#).