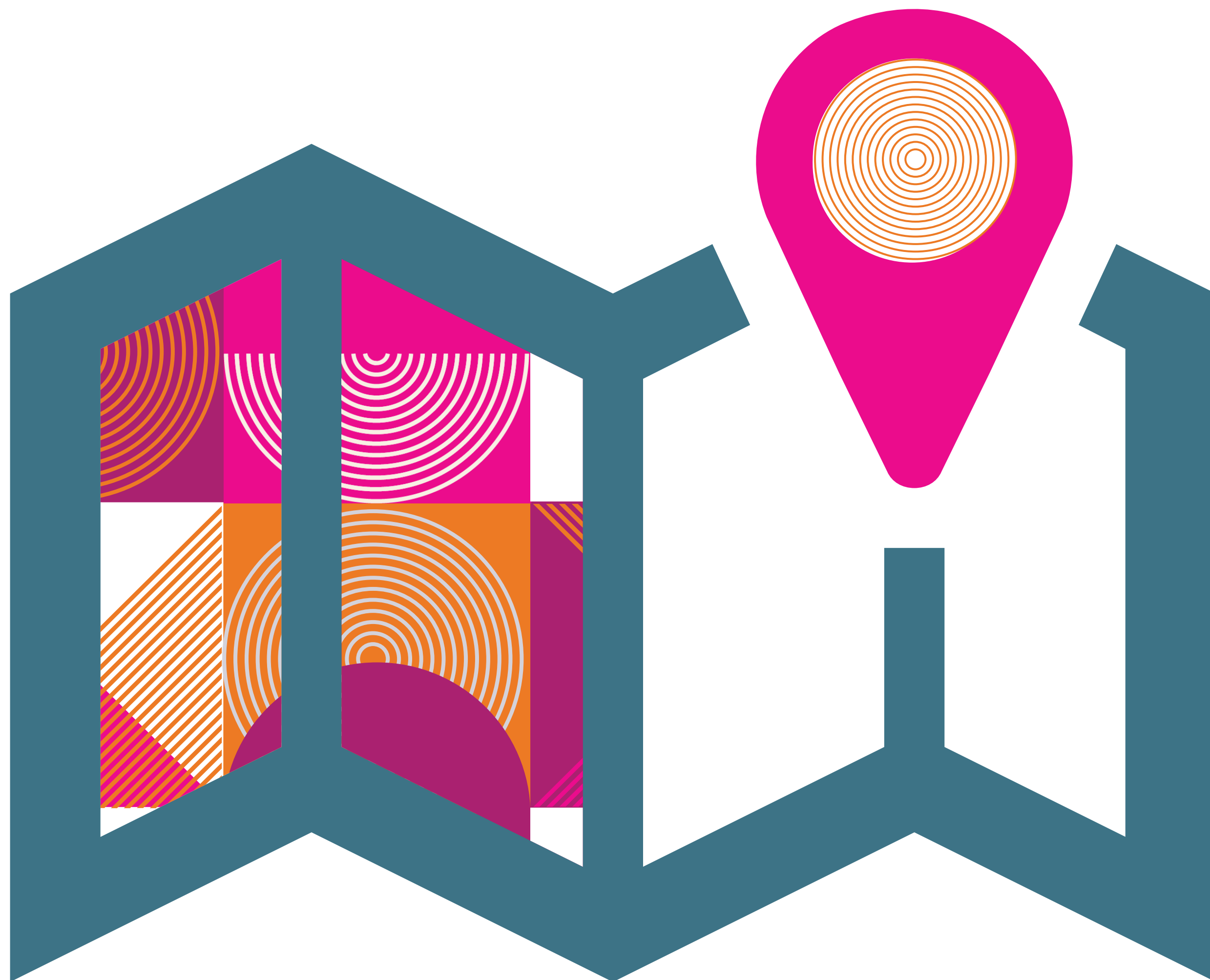




PARTE 2:

UNA HOJA DE RUTA OPERATIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN

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 responder a la pregunta “¿cómo empiezan las ONG internacionales a transformar su forma de operar?”.

El grupo de trabajo tenía claro que nunca habrá una única hoja de ruta hacia un desarrollo equitativo o dirigido localmente, pero convino en que era realmente valioso trabajar juntos para configurar colectivamente un proceso de evaluación, introspección y planificación.

El objetivo era elaborar una hoja de ruta adaptable y multidimensional que sirviera de orientación y dirección a las organizaciones que pretendieran transformar su forma de trabajar en pro de una mayor equidad.

El grupo:

1. **Desarrolló un enfoque de gestión del cambio**, estableciendo un proceso de cinco pasos para aumentar las posibilidades de que la transformación organizativa sea intencionada, deliberada y holística.
2. **Elaboró una hoja de ruta operativa** que se enmarca en el proceso de cinco pasos, que incluye 14 áreas operativas que deberán evaluarse continuamente de forma individual y holística.
3. **Redactó preguntas orientativas** que los líderes de las ONGI deberían plantearse al evaluar cada área operativa.

Nota: Este documento refleja la labor de un grupo de trabajo comprometido que se reunió de julio a noviembre de 2023 y sirve como punto de partida para la introspección, el debate y la acción. A medida que los marcos y las preguntas de debate se prueben y se pongan a prueba en el mundo real, TIME trabajará para actualizarlas en consecuencia a fin de garantizar que sean lo más pertinentes, matizadas y que tengan el mayor impacto posible.



EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

¿Cómo deben abordar las organizaciones la transformación? Las iniciativas de cambio complejas requieren un profundo nivel de autoconciencia y deliberación. Este proceso de cinco pasos ofrece a los líderes un marco para abordar su viaje hacia un desarrollo más equitativo y dirigido localmente.

Evalúe la situación actual de su organización, identifique a dónde tiene que ir y planifique cómo llegar hasta allí.

PROCESO

¿Cómo ejecutaremos y pondremos en marcha los cambios necesarios de forma que reflejen nuestros valores y sean equitativos, resilientes y responsables?

HOJA DE RUTA

¿Qué aspectos de las operaciones deben evaluarse y transformarse para cumplir nuestra visión?

EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN

¿Cómo conseguimos que los cambios se mantengan?

VISIÓN Y PRINCIPIOS

¿Sabemos a dónde vamos y qué es importante para nosotros a la hora de tomar decisiones?

INTROSPECCIÓN Y EVALUACIÓN

¿Estamos preparados para hacer este trabajo?

Enfoque de gestión
del cambio para la
operalización del
desarrollo local

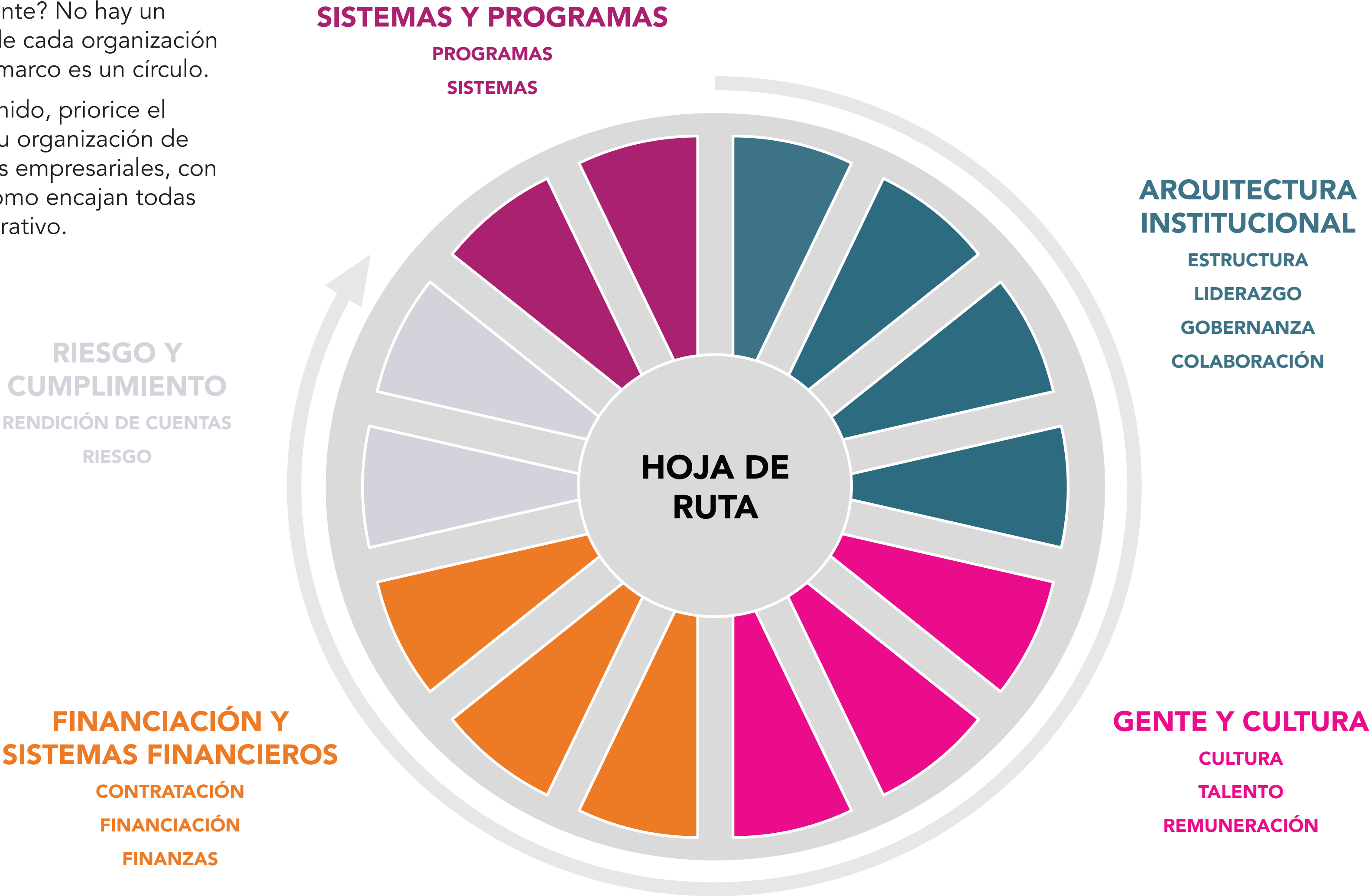




HOJA DE RUTA OPERATIVA

¿Existe una hoja de ruta hacia un desarrollo equitativo y dirigido localmente? No hay un único camino, y el proceso de cada organización será diferente. Por eso este marco es un círculo.

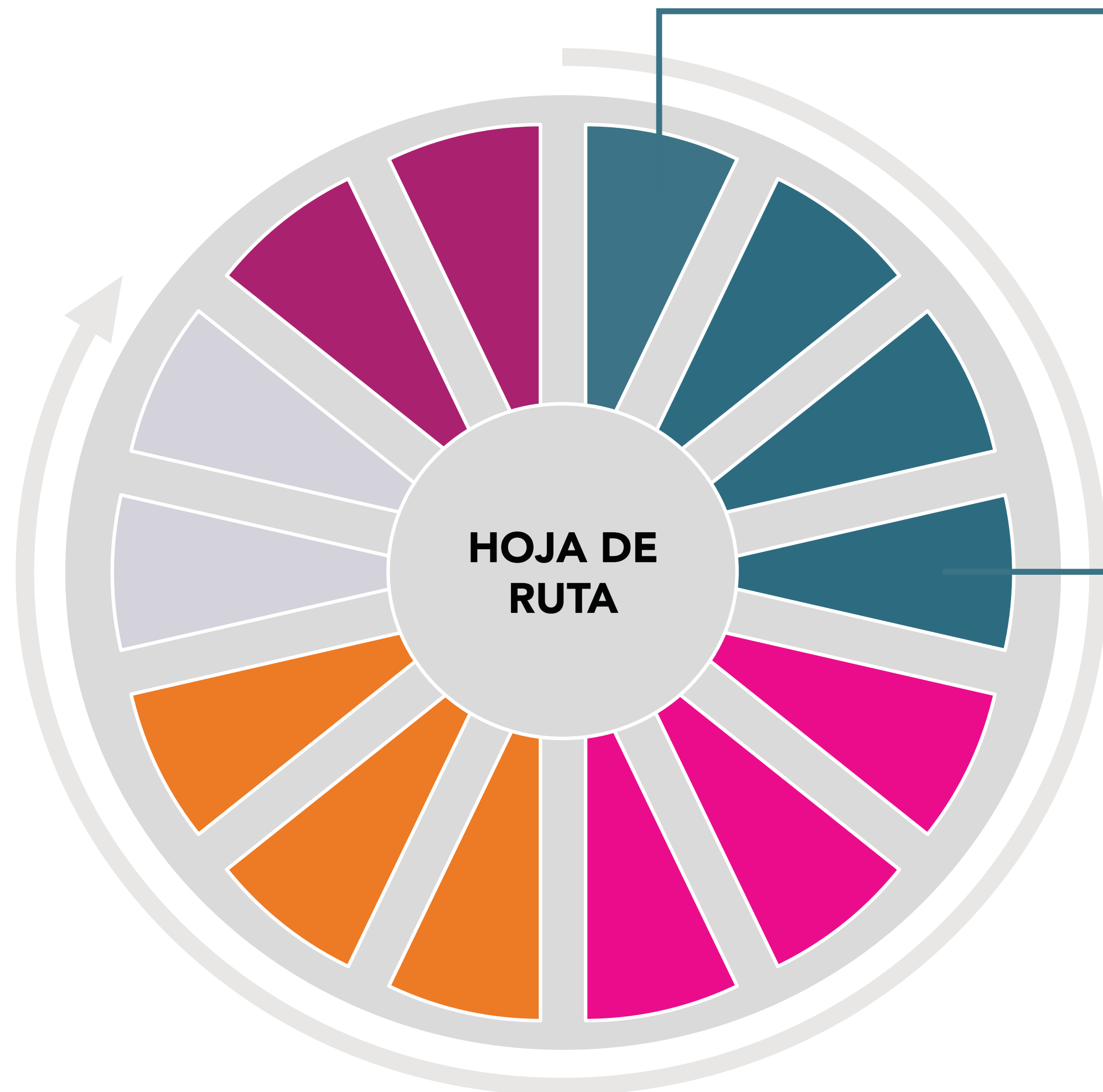
Sin un punto de partida definido, priorice el viaje de transformación de su organización de acuerdo con sus necesidades empresariales, con una clara comprensión de cómo encajan todas las piezas de su modelo operativo.



ARQUITECTURA INSTITUCIONAL

...es el sistema y la estructura del trabajo.

A medida que cambien las funciones, las estrategias y los modelos de negocio, habrá que evaluar continuamente esos sistemas y estructuras y adaptarlos para garantizar que se ajustan a la visión de la organización y están a su servicio.



ARQUITECTURA INSTITUCIONAL

ESTRUCTURA

Modelo arquitectónico y organigrama de la organización.

LIDERAZGO

Equipo ejecutivo y líderes de la organización que pueden influir en la dirección estratégica y en los resultados.

GOBERNANZA

Mecanismos de supervisión que proporcionen responsabilidad y dirección estratégica.

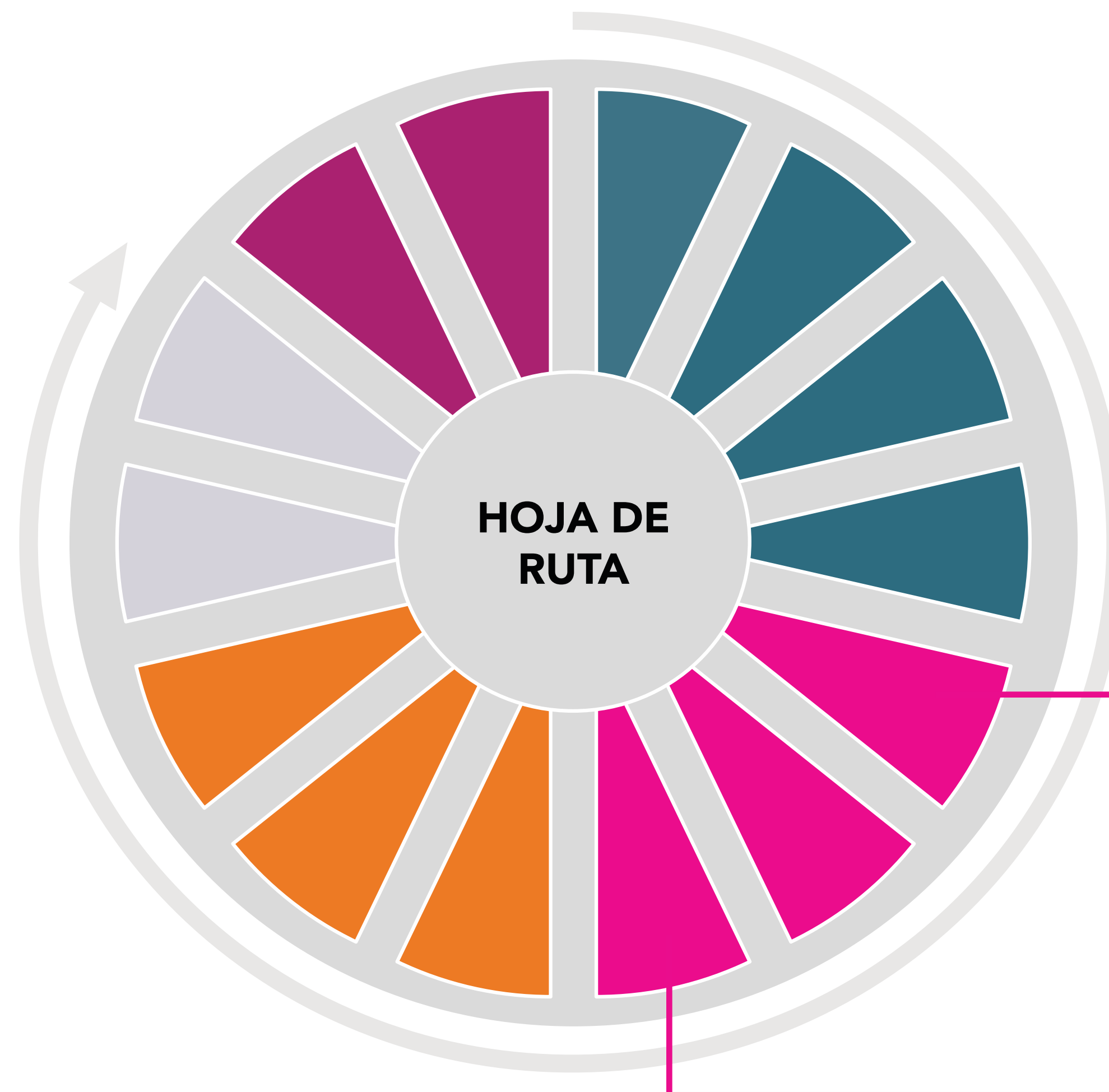
COLABORACIÓN

Cómo aborda una organización las asociaciones y alianzas equitativas y estratégicas.

GENTE Y CULTURA

...es quién hace el trabajo y cómo trabajamos juntos.

Las organizaciones que se encaminan hacia un desarrollo equitativo y dirigido a nivel local tendrán que construir continuamente una cultura centrada en los valores y garantizar que su personal tenga acceso a un trato justo y equitativo y a oportunidades.



GENTE Y CULTURA

CULTURA

Cómo crear un entorno de confianza y valores compartidos.

TALENTO

Contratación, retención y desarrollo profesional del personal.

INDEMNIZACIÓN

Enfoque de la remuneración equitativa de todo el personal.

FINANCIACIÓN Y SISTEMAS FINANCIEROS

...es cómo se financia el trabajo.

Al igual que la arquitectura institucional, las combinaciones de financiación tendrán que evaluarse continuamente y adecuarse para apoyar de forma sostenible la transformación y la evolución de los programas.

Las ONGI también deben revisar sus relaciones financieras con financiadores y socios. ¿Solicitan Y transmiten una cobertura de costes completa y justa, así como requisitos de información adecuados?

FINANCIACIÓN Y SISTEMAS FINANCIEROS

CONTRATACIÓN

Dónde, quién y cómo una organización subcontrata productos y servicios.

FINANCIACIÓN

Diversidad de fuentes de financiación dentro del portafolio de una organización.

FINANZAS

Cómo aborda una organización sus estructuras de costos y la recuperación de costos con financiadores y socios.



RIESGO Y CUMPLIMIENTO

... es la responsabilidad por el trabajo que se hace.

Las organizaciones tendrán que examinar honestamente su tolerancia al riesgo para asegurarse de que su visión estratégica y su apetito por el riesgo coincidan.

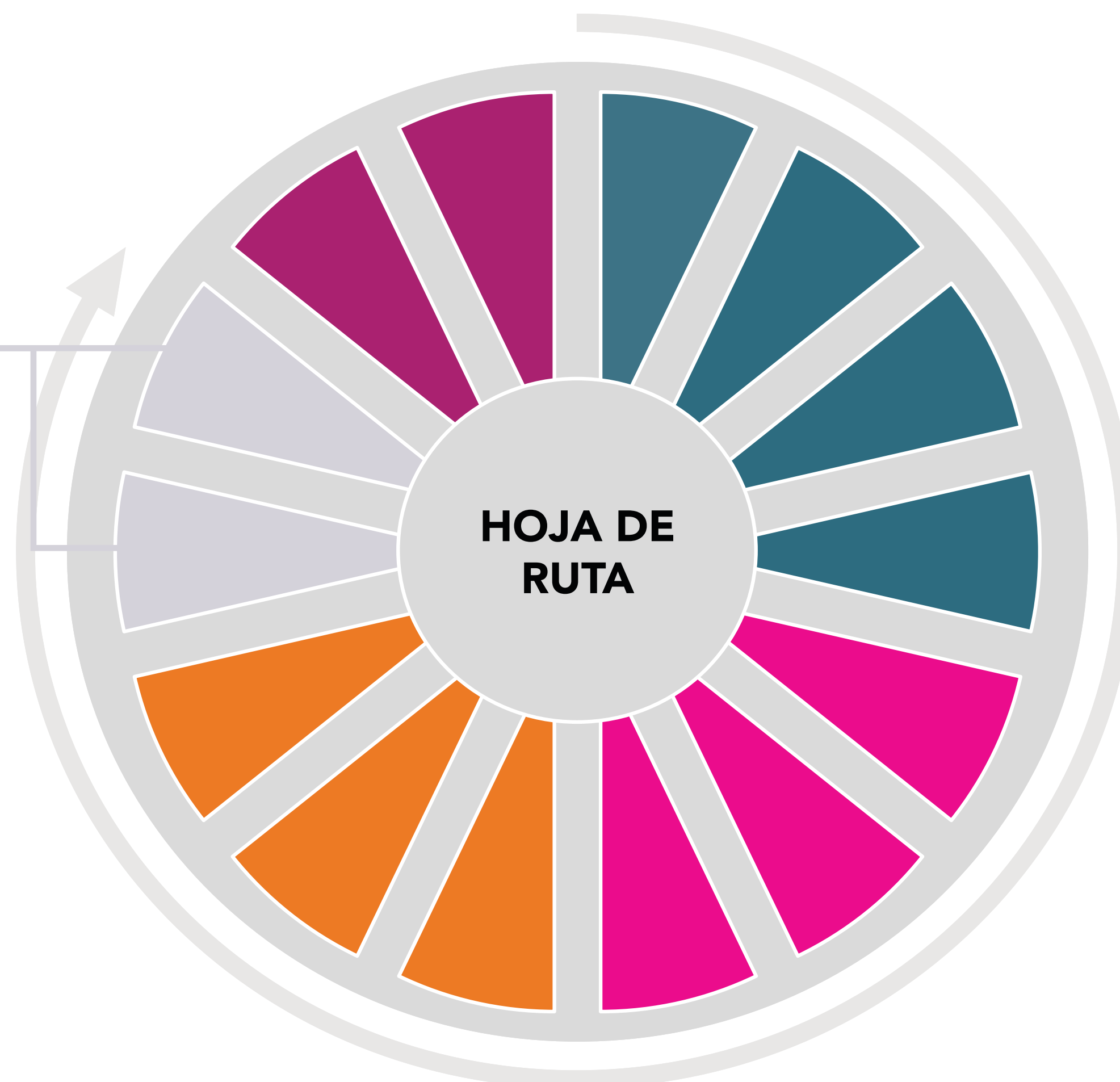
RIESGO Y CUMPLIMIENTO

RENDICIÓN DE CUENTAS

Procesos y capacidades para evaluar cómo estamos cambiando para adaptarnos y evitar consecuencias imprevistas.

RIESGO

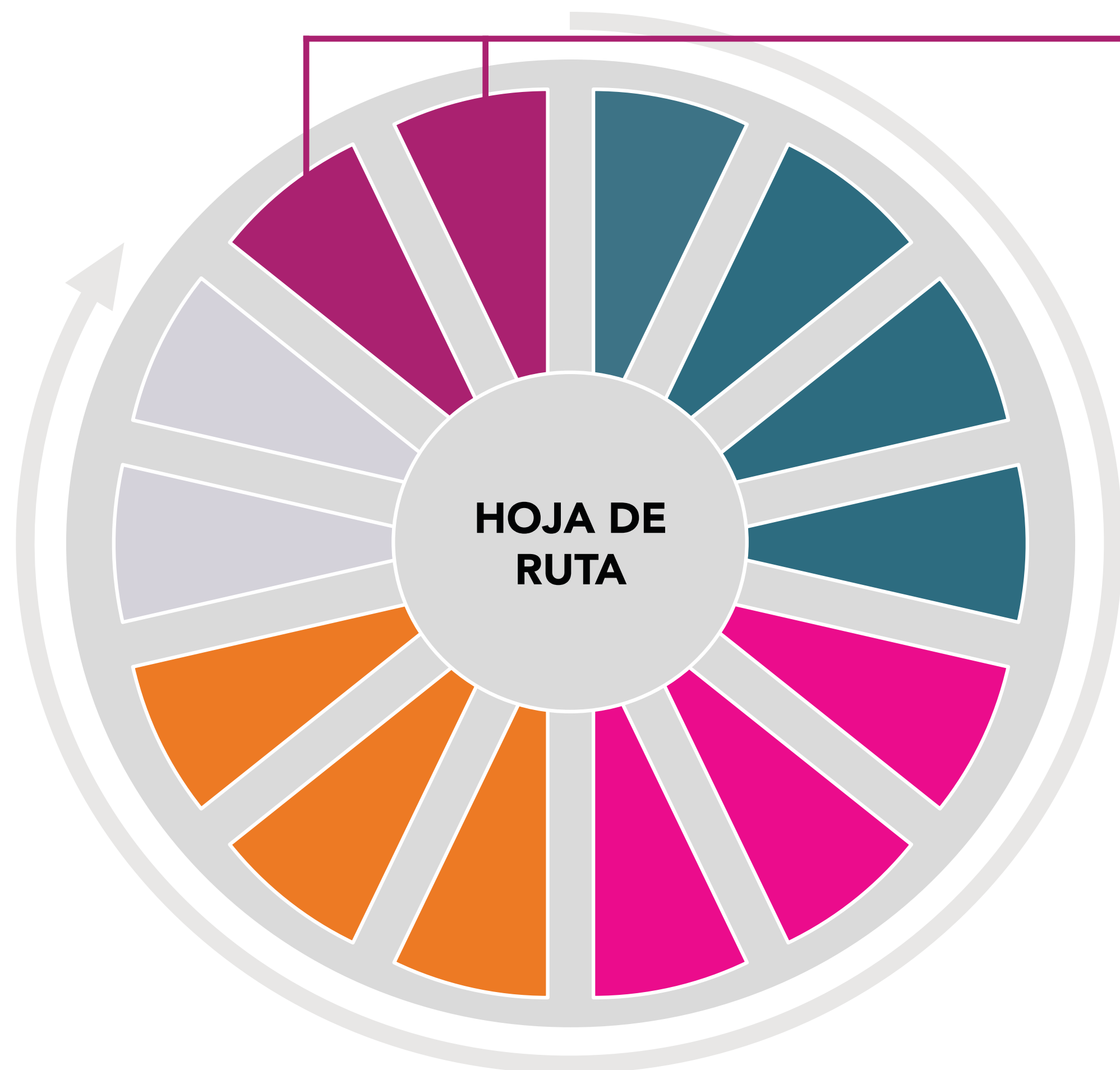
Cómo se gestionan y mitigan los riesgos en toda la organización y con los socios.



SISTEMAS Y PROGRAMAS

... es cómo se lleva a cabo el trabajo técnico de una organización.

Los programas y sistemas de una organización son fundamentales para generar confianza y aumentar la participación y la implicación del personal y los socios.



SISTEMAS Y PROGRAMAS

PROGRAMAS

Cómo se diseñan y ejecutan equitativamente los programas y proyectos.

SISTEMAS

La forma en que la tecnología y los sistemas están diseñados para apoyar los resultados del aprendizaje permanente.

GUÍA DE DEBATE SOBRE LA HOJA DE RUTA OPERATIVA

El grupo de trabajo sobre hojas de ruta se dio cuenta desde el principio de que su labor consistía en dar forma a un proceso, reconociendo que, en última instancia, el proceso será diferente para cada organización. Al redactar una serie de preguntas para que los líderes las tuvieran en cuenta, el grupo pretendía orientar un conjunto común de debates, aunque cada grupo de actores alcanzara inevitablemente respuestas diferentes.

La Guía para el Debate Sobre La Hoja De Ruta Operativa guiará a personas, equipos y líderes a través del proceso de transformación en cinco pasos. No hay una forma correcta de utilizar la herramienta, que pretende facilitar el diálogo y fomentar la reflexión y la introspección*.

He aquí algunas sugerencias para empezar a utilizar esta herramienta:

- Céntrese en un conjunto de preguntas para profundizar en un área operativa.
- Utilice el marco para reforzar las decisiones y la creación de planes operativos para una iniciativa concreta. Por ejemplo, al actualizar su enfoque de asociación, ¿cuál será el impacto sobre las personas y la cultura, las finanzas y el riesgo? ¿Cómo puede aprovechar la iniciativa para aumentar el patrimonio, la capacidad de recuperación y la responsabilidad de las demás áreas, aunque sea mínimamente?
- Utilice el marco de la hoja de ruta operativa para conectar e integrar las conversaciones dispares existentes.
- Utilice el proceso de transformación en 5 pasos y las preguntas orientativas para elaborar una hoja de ruta completa para su organización.

**Nota: Aunque el trabajo reflejado en el conjunto de conocimientos TIME fue creado conjuntamente por profesionales de las ONGI de SDSR, las ideas, las lecciones aprendidas y los marcos son ampliamente aplicables a todas las organizaciones de desarrollo.*

Descargar

**Guía de debate
sobre la hoja de
ruta operativa**

LO QUE USTED PUEDE HACER

INDIVIDUOS

Ser un defensor interno del cambio deliberado y holístico que sea equitativo, resiliente y responsable.

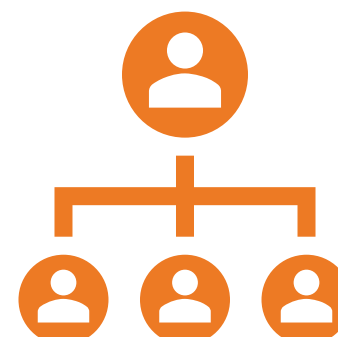
Utilice la Guía de Debate Sobre La Hoja de Ruta Operativa para generar y orientar conversaciones importantes.



ORGANIZACIONES

Comprometerse con la introspección, la reflexión y la acción hacia formas de trabajo más equitativas y dirigidas desde el ámbito local.

Durante los procesos de cambio, comprométase de forma significativa con múltiples perspectivas dentro de su organización y con los socios.



FINANCIADORES

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

Financiar los esfuerzos de las ONGI y OSC por transformar sus operaciones para que sean más equitativas, resistentes y responsables.



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](#).