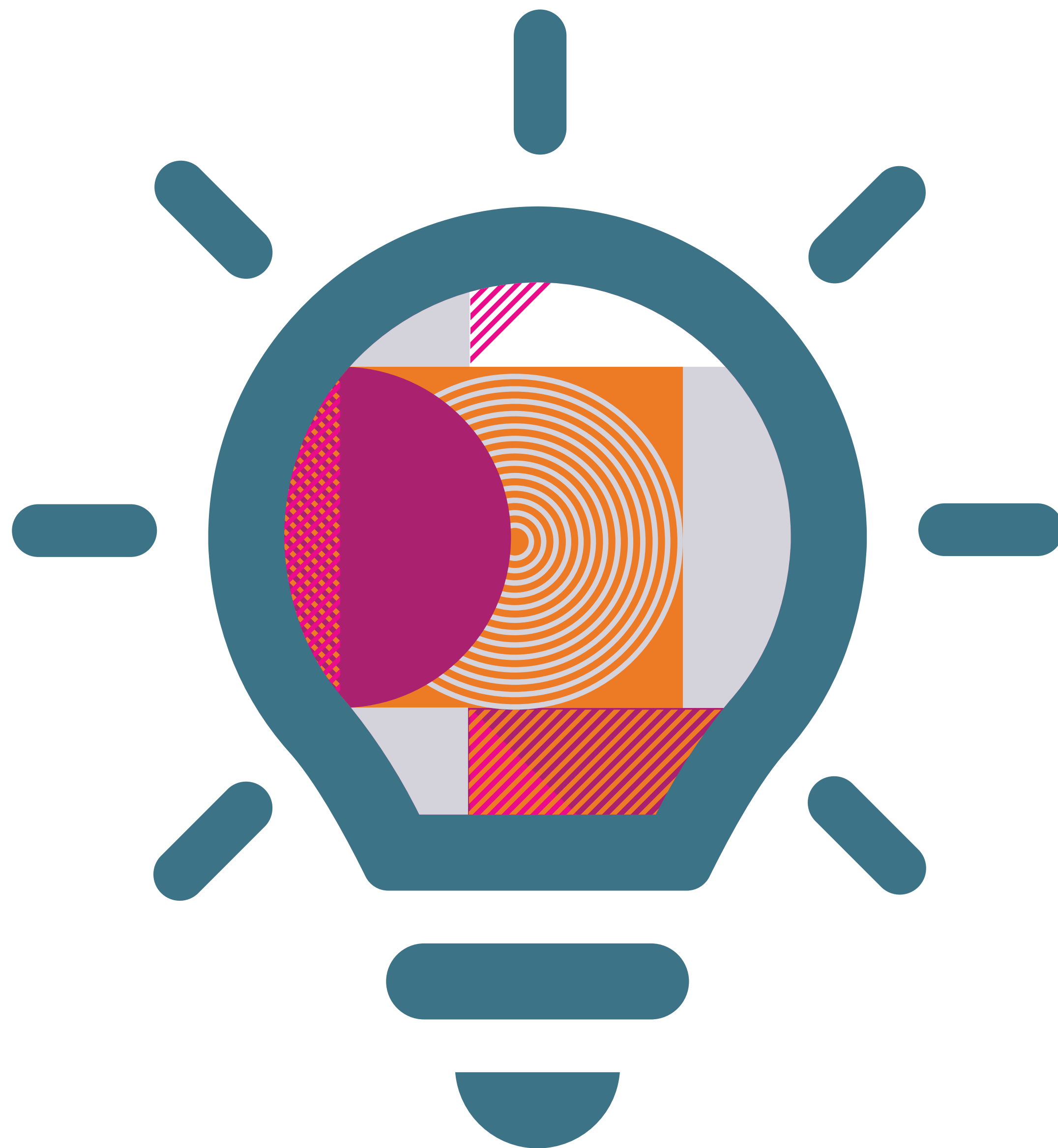
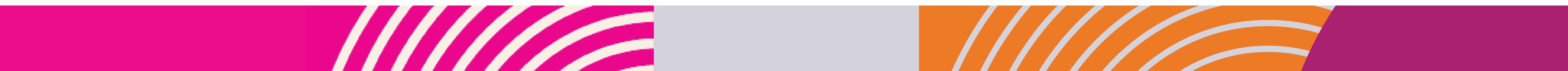




PARTE 3: VISIÓN Y ROLES

REIMAGINAR LA ONGI

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 y a sus necesidades 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 un mayor patrimonio.

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, directores generales y líderes se reunieron para responder a la pregunta “¿cómo será el futuro de las ONGI de SDSR?”.

El objetivo era esbozar una visión colectiva de cómo las ONGI de SDSR podrían operar en el cambiante ecosistema actual. Esto incluía la alineación en torno a las funciones que las ONGI deben desempeñar en un sector sanitario mundial reimaginado que sea más equitativo, resistente y responsable.

El grupo:

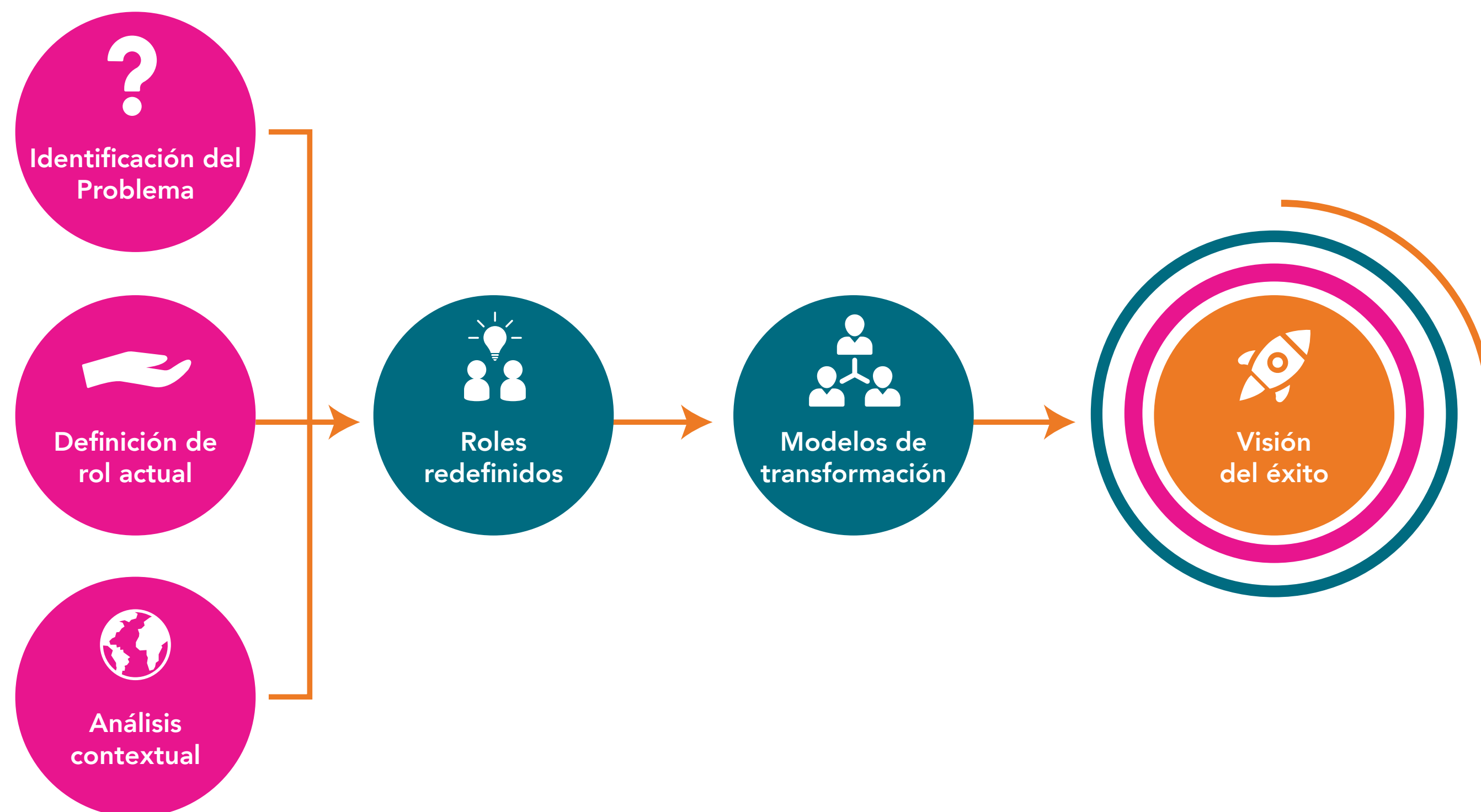
1. Ganó comprensión del contexto actual por:

- Considerar las condiciones políticas, económicas, sociales y medioambientales en las que operan los agentes del desarrollo y que repercutirán en el futuro ecosistema de desarrollo.
- Identificar 8 funciones en las que tradicionalmente las ONGI han aportado valor.

2. Imaginó una visión del futuro dentro de 10 años, que le sirvió de guía para plantearse escenarios y tomar decisiones.

3. Exploró formas de avanzar, como la redefinición de las funciones y los modelos de transformación organizativa.

Nota: Reimaginar los roles y las formas de trabajar en un ecosistema de desarrollo en constante cambio es un proceso continuo e iterativo. Este documento refleja la labor de un grupo de trabajo comprometido que se reunió de mayo a noviembre de 2023 y sirve como punto de partida para la introspección, el debate y la acción en colaboración con actores de todo el espacio de la SDSR.



Tener un claro conocimiento de las organizaciones del ecosistema actual ayuda a los líderes a prever el futuro e identificar áreas de transformación. En el grupo de trabajo Visiones, los directores generales y líderes de las ONGI elaboraron una imagen de su entorno operativo actual y de su posición en él, realizando un análisis contextual y esbozando su papel actual en el ecosistema general de SDSR.

Sabemos cuál es el problema

Muchas ONGI individuales ya están evaluando su estrategia y pertinencia en relación con el entorno exterior, pero también es necesario llevar a cabo un riguroso proceso de evaluación a nivel sectorial.

Conocemos nuestro papel actual y nuestro valor en el ecosistema

ONGI en la actualidad:

- Actúan como conectores críticos, tendiendo puentes entre y a través de actores y geografías.
- Movilizan recursos para nosotros mismos y para el sector, atrayendo recursos a nuestro ámbito
- Generan y comparten pruebas, datos e investigaciones que mejoran los programas.
- Prestan servicios y productos sanitarios
- Refuerzan la capacidad de las organizaciones locales, los proveedores de servicios sanitarios y los enfoques programáticos
- Abogan a escala mundial, nacional, estatal y local
- Ejecutan proyectos y programas
- Actúan como intermediario de dinero y riesgo entre los financiadores y las organizaciones locales.

Podemos predecir cambios en nuestro entorno

POLÍTICA: Los recursos se desvían y seguirán desviándose a cuestiones emergentes (refugiados, clima, guerra). Las tensiones en el ámbito de la salud mundial aumentarán debido a la competencia por los recursos. Las potencias emergentes harán que el planeta pase de un sistema unipolar a otro multipolar, con un aumento del autoritarismo, la polarización y la división, y el debilitamiento de las democracias en todo el mundo.

SOCIAL: Crece la voz de los jóvenes en la toma de decisiones a nivel mundial. Más responsabilidad y cultura de la transparencia. Aumento de la aversión a trabajar con socios estadounidenses, europeos y británicos. El rechazo y la oposición a la política progresista siguen acelerándose.

ECONÓMICO: Las fuerzas sísmicas ejercen un gran poder sobre qué, quién y cómo se financian las cosas. Los fondos disminuyen en general, y los destinados a SDSR en particular. Se mueve más dinero a las instituciones locales y el espacio de las ONGI se reduce. Los donantes necesitan ayuda con el volumen de donaciones. Los países son cada vez más ricos.

MEDIO AMBIENTE: En general entre los factores contextuales figuran los conflictos, el cambio climático, el envejecimiento de la población, los patrones migratorios, las pandemias recurrentes, el alejamiento del norte global y la innovación tecnológica, y la desinformación continúa.

Sabemos que debemos cambiar

- **Todos tenemos un papel que desempeñar y debemos evolucionar juntos.** El sector mundial de la SDSR requiere la unidad de todas las partes interesadas: internacionales, locales y todas las demás. Todos formamos parte de una comunidad global, comprometida con una causa común.
- **Las funciones que las ONGI desempeñan actualmente seguirán siendo necesarias, pero la naturaleza de quién y qué se hace debe cambiar.** Las ONGI de SDSR desempeñan un papel fundamental en el panorama general de la SDSR y, aunque debemos hacer más para transferir el poder y la propiedad, también debemos asegurarnos de que siga existiendo un ecosistema de SDSR saludable, inclusivo y sólido. Junto con los socios locales, debemos definir vías para transferir con éxito el liderazgo, las funciones y las responsabilidades, de modo que estemos preparados para un futuro sostenible.
- **El cambio incremental, con el tiempo, puede ser un cambio transformador.** Lo que somos ahora no es lo que seremos dentro de cinco años, ni dentro de diez. Debemos ser ágiles y adaptables para hacer frente a un mundo en constante cambio.
- **Las ONGI tendrán que transformar sus modelos operativos y sus estructuras organizativas actuales.** Esto puede significar cambiar de enfoque, redimensionar las operaciones, formar nuevas alianzas estratégicas, consolidarse o desaparecer.
- **La transformación sólo puede producirse cuando cambian las personas y las organizaciones, y los paradigmas de poder se han puesto en tela de juicio a todos los niveles.** Si bien la introspección de las ONGI ha sido necesaria para llegar a este punto, ahora tenemos que apoyar una conversación verdaderamente global sobre la mejor manera de facilitar la transformación de todo el sector.

UNA VISIÓN DEL FUTURO

Las organizaciones no podrán actuar en el futuro si no tienen una visión clara de lo que es posible y hacia dónde se dirigen.

Para ello, el grupo de trabajo Visiones realizó un ejercicio de imaginación sobre cómo les gustaría que fuera el sector en el futuro. Aunque esta visión del futuro es puramente hipotética, el proceso de su creación hizo aflorar temas, valores y escenarios que ayudaron a fundamentar los debates y las decisiones a lo largo de las restantes sesiones del grupo de trabajo.

Visión de futuro ideal a 10 años

Los silos que durante tanto tiempo han definido la salud y el desarrollo han dejado de existir. Solo avanzan las soluciones interconectadas que tratan de abordar retos interrelacionados, como la salud sexual y reproductiva, la igualdad de género y la justicia climática. La mentalidad de escasez y la dicotomía “o lo uno o lo otro” se sustituyen por una visión de abundancia y “ambas cosas”. Impera la comunidad, no la competencia. Ninguna organización lo es todo. La coalición y la ayuda mutua sustentan la aportación de soluciones interconectadas.

La experiencia local y la toma de decisiones de proximidad, unidas a la conectividad y el alcance mundiales, impulsan el desarrollo y aceleran el impacto tanto dentro como fuera de las fronteras. Los actores de todo el ecosistema tienen el tamaño y los recursos adecuados. Las redes transnacionales que conectan a las organizaciones locales en todas las regiones son la columna vertebral de una defensa duradera y global contra las fuerzas conjuntas que socavan la igualdad de género y los SDRS

en todas partes. Los sistemas sanitarios y sociales han dado prioridad a las voces, preocupaciones y necesidades de los tradicionalmente excluidos del poder, conscientes de que un sistema que funcione para ellos tiene más probabilidades de funcionar para todos.

La inversión conjunta en soluciones tecnológicas y comunidades locales ha reparado las redes sociales y restablecido la confianza rota entre personas, procesos y sistemas, con los jóvenes a la cabeza.

El impacto está por encima de la marca o la burocracia. La transformación se debe a que las personas y las organizaciones han cambiado, y los paradigmas de poder se han puesto en tela de juicio a todos los niveles.

Un sector reformado es un mundo eventualmente rehecho.

LOS ROLES



Nota: Antes de una sesión del grupo de trabajo, se compartió como documento de referencia el recurso [The Nine Roles that Intermediaries Can Play in International Cooperation](#) de Peace Direct. Apreciamos las coincidencias con las nueve funciones presentadas allí y reconocemos que hay algunas diferencias en el contexto de SDSR, como se representa en el marco anterior.

Estos ocho roles representan componentes clave del ecosistema SDSR que se requieren para el impacto de todo el sector. Actualmente, a menudo estos roles recaen sobre las organizaciones internacionales, pero cada vez más estos roles pueden ser trasladados y compartidos con los actores locales para aumentar el impacto y construir una comunidad más fuerte.

El futuro requiere un ecosistema más ágil que funcione como uno solo – donde los roles puedan ser ocupados por el actor y organización más adecuados en cada contexto. Esto significa que las ONGI y las OSC deben encontrar soluciones nuevas e innovadoras formas de trabajar juntos que sean cada vez más ágiles. Los roles pueden y deben adaptarse con el tiempo, pueden surgir nuevos roles, y la contribución de las ONGI puede disminuir o aumentar a medida que el ambiente cambie. Sin embargo, lo más importante es que las ONGI deben responder a los contextos locales y a las necesidades y colocar a los socios locales en primera fila siempre que sea posible, proporcionando apoyo donde sea posible y viviendo en principios de desarrollo equitativo para mejorar los resultados de SDSR.

FUTURAS FUNCIONES DE LAS ONGI DE SDSR

En respuesta a la rápida evolución del panorama mundial de la salud y el desarrollo y el impulso hacia el desarrollo dirigido localmente, los líderes de las ONGI de SDSR identificaron ocho funciones clave que seguirán siendo fundamentales para el ecosistema general de SDSR. Estas funciones evolucionarán con el tiempo, y las ONGI serán cada vez más relevantes en algunas áreas, mientras que disminuirá su relevancia en otras, dando paso a los actores locales a medida que la financiación se desplace hacia organizaciones basadas en geografías de impacto.

Papel	Pertinencia de las ONGI	¿Qué cambiará?
Conector crítico	Mayor relevancia	Será necesario reforzar el movimiento mundial de SDSR, con actores locales más informados e impulsores de las agendas. El papel de las ONGI será más distribuida y multidireccional, rompiendo barreras artificiales entre geografías y entre actores.
Intermediario	Mayor relevancia	En cuanto a los recursos financieros, la limitada tolerancia al riesgo seguirá siendo un motivo de preocupación entre los principales donantes. Es probable que las ONGI sigan desempeñando un papel fundamental en la gestión del riesgo compartido, pero debe basar este papel en asociaciones equitativas que pongan a los agentes locales a la cabeza.
Movilizador de recursos	Relevancia permanente	El aumento de las prioridades de desarrollo, que compiten entre sí, y la presión para obtener más recursos nacionales exigirán que todos los actores adopten un enfoque más coordinado de la movilización de recursos a nivel de donantes y nacional.
Reforzador de capacidades	Relevancia permanente	La demanda y la necesidad de reforzar las capacidades disminuirán a medida que se fortalezcan las áreas técnicas de las organizaciones. Las ONGI pueden seguir proporcionando apoyo consultivo para ayudar a los socios locales a llevar a cabo con éxito la transición y la sostenibilidad a largo plazo, por ejemplo en materia de gobernanza, sistemas financieros y monitoreo, aprendizaje y evaluación.
Defensor	Relevancia permanente	Los ecosistemas mundiales, regionales y nacionales se verán reforzados con un conjunto más diverso de actores que podrán llegar mejor a los principales responsables de la toma de decisiones. Las ONGI seguirán desempeñando un papel en las zonas geográficas donantes, contribuyendo a la creación de movimientos mundiales y respondiendo a la oposición mundial.
Generador y partícipe	Relevancia reducida	La capacidad de los países para compartir datos mejorará con la digitalización de los sistemas sanitarios, con datos que son propiedad de los países, compartidos de forma más transparente y cotejados a nivel local por agentes locales. Las ONGI seguirán desempeñando un papel en el cotejo mundial, pero la recopilación y el análisis de datos se llevarán a cabo a nivel local.
Proveedor de servicios y productos	Relevancia reducida	La capacidad de los países y regiones para prestar servicios seguirá aumentando, lo que limitará la necesidad de las ONGI en muchos contextos. Sin embargo, las ONGI seguirán desempeñando un papel clave en la innovación y el despliegue de nuevos productos y servicios, incluidos los avances biomédicos, y la prestación directa de servicios y productos por parte de las ONGI seguirá siendo constante en contextos humanitarios y en países que necesitan una red de seguridad.
Implementador	Relevancia reducida	Los países y los agentes locales tendrán más ganas de ampliar su papel en la dirección, el diseño y la ejecución de los programas. La ejecución corresponderá a los agentes locales, y las ONGI sólo desempeñarán funciones técnicas muy específicas a petición de los socios locales.

CONECTOR CRÍTICO



Las funciones de conexión siempre serán fundamentales en el ecosistema más amplio de la SDSR. La fragmentación dentro del sector de la SDSR, así como del desarrollo global en general, pone de relieve la necesidad de que las organizaciones encuentren formas de romper los silos, elevar las voces locales y coordinar a todos los actores.

Las ONGI han desempeñado durante mucho tiempo el papel de garantizar los vínculos entre las distintas zonas geográficas, crear ecosistemas críticos para apoyar los resultados programáticos y crear el entorno para la solidaridad mundial. Sin embargo, este papel a menudo se ha centralizado en un puñado de organizaciones, ya sean las que tienen una amplia presencia geográfica, los organismos de la ONU o los convocantes mundiales.

En un mundo futuro con una mayor interconexión y reconocimiento del valor que aportan todas las partes interesadas, las organizaciones de todo el mundo desempeñarán funciones conectoras, en multidireccionales. El modelo de las ONGI (con trabajo y nodos en muchas zonas geográficas y áreas temáticas) está concebido para ser un conector, y éste es un papel que las ONGI podrían seguir desempeñando, sobre todo a medida que el ecosistema se amplía a escala mundial. Esto incluye crear oportunidades para convocatorias locales que permitan la acción colectiva, la reflexión y el intercambio a múltiples niveles (local, regional y mundial).

INTERMEDIARIO

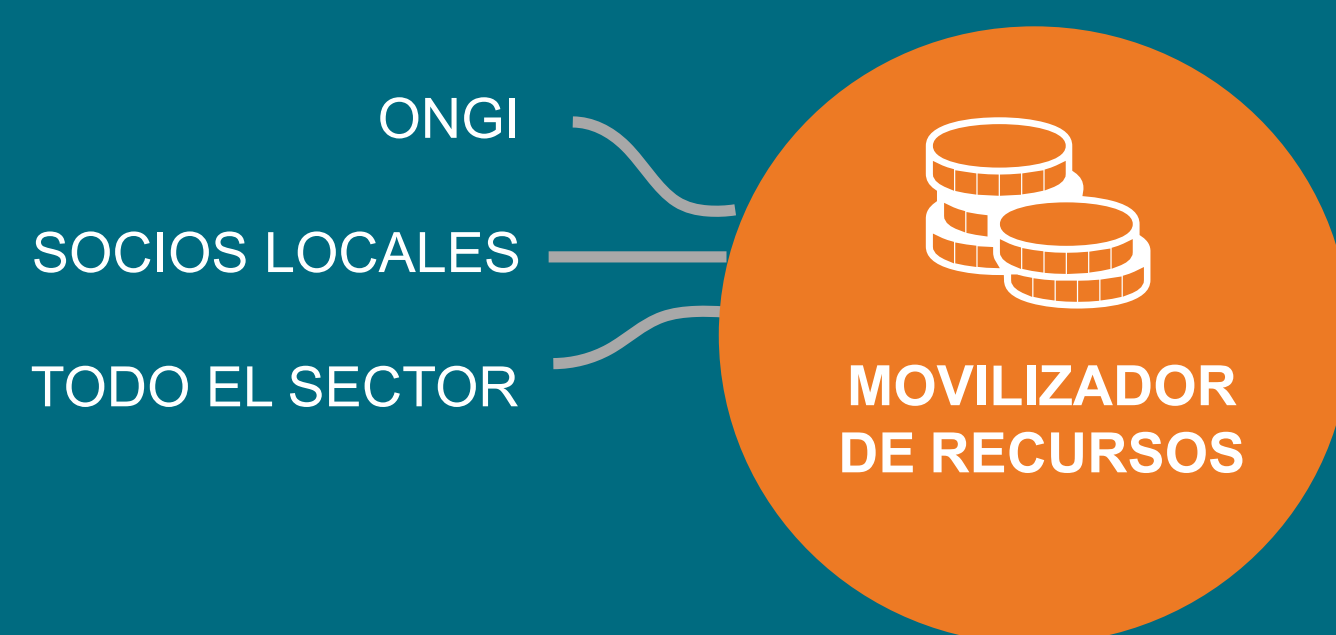


A medida que continúe el cambio hacia un desarrollo más dirigido a nivel local, es probable que el papel del intermediario aumente a corto y mediano plazo. En el pasado, las ONGI han actuado como intermediarias de financiación y programas ante sus socios para reducir y/o mitigar el riesgo potencial percibido por parte del donante. Las colaboraciones solían ser transaccionales, centradas en la consecución de resultados específicos definidos por actores externos. Las ONGI eran responsables de informar sobre los requisitos de los donantes y el flujo de financiación a las entidades locales era limitada.

Las funciones de ejecución ya se están trasladando a los socios locales y seguirán haciéndolo. El papel de las ONGI como agentes fiduciarios o gestores de fondos probablemente continuará, sobre todo hasta que los donantes tengan menos aversión al riesgo, pero se prevé que este papel también cambie con el tiempo a medida que aumente la financiación directa.

Mientras tanto, las ONGI seguirán desempeñando un papel en la mitigación del riesgo, ayudando a traducir y responder a las complejas peticiones de los donantes y asesorando a éstos sobre cómo simplificar los requisitos de los sistemas. Para satisfacer mejor las necesidades de los actores locales. Sin embargo, todo esto debe basarse en un enfoque más deliberado de las asociaciones equitativas entre las ONGI y las OSC para garantizar que los actores locales estén a la cabeza, participen de forma significativa y reciban el apoyo adecuado con recursos significativos y a largo plazo.

MOVILIZADOR DE RECURSOS



**RELEVANCIA
PERMANENTE**

Los esfuerzos de movilización de recursos han recaído tradicionalmente en las ONGI, centrados en aumentar los compromisos de los donantes y la financiación para SDSR en general, así como a intervenciones específicas y comprobadas, como planificación familiar. Las ONGI dentro de las geografías donantes tienen una posición con los gobiernos donantes y puede participar directamente como constituyente, al tiempo que ayudan a dar forma a la política exterior que impacta el entorno propicio general.

Cada vez más, la movilización de recursos debe realizarse a nivel local, debido tanto a una mayor descentralización por parte de los donantes hacia adjudicaciones bilaterales, como también para aumentar los recursos internos provenientes de sectores público, privado y filantrópico dentro de contextos locales.

Las ONGI deberían seguir recaudando dinero y generando compromiso de los recursos de los donantes, al mismo tiempo que se transfieren conocimientos y experiencia a las entidades locales para mejorar su capacidad de diversificación de fuentes de financiación para la SDSR.

La movilización de recursos es un conjunto de habilidades que se ha perfeccionado por décadas. En un mundo futuro donde la financiación sanitaria mundial sea cada vez más escasa, las ONGI también deberían aprovechar su experiencia para abogar por recursos para soluciones integradas y transversales. Además, las ONGI que se encuentran en países ricos en recursos tienen un rol para orientar los recursos globales hacia los esfuerzos de última milla.

REFORZADOR DE CAPACIDADES



Ante el creciente reconocimiento de que la capacidad de acción de los países se ha visto socavada por las arraigadas creencias y prácticas de los donantes y las ONGI con respecto a la capacidad local, es necesario un cambio de mentalidad fundamental en todo el ecosistema de la salud y los derechos sexuales y reproductivos para que el poder pase a manos de las organizaciones locales.

Las ONGI han desempeñado durante mucho tiempo un papel en la prestación de asistencia técnica a los gobiernos y otras entidades locales, en virtud del cual las organizaciones internacionales prestan asistencia específica a los socios con una determinada capacidad o carencia de formación. En ocasiones, este enfoque ha debilitado el liderazgo de los países, ya que los actores internacionales dirigen las agendas, diseñan y ejecutan los programas y evalúan los resultados con una aportación limitada de los socios locales.

Los esfuerzos de refuerzo de las capacidades seguirán siendo necesarios, pero la "capacidad" debe concebirse como bidireccional y también debe reevaluarse el poder de decidir qué significa capacidad y definir quién la tiene. Además, los esfuerzos de refuerzo de las capacidades deben basarse en una sostenibilidad a largo plazo que refuerce una mayor apropiación local a todos los niveles, y las ONGI deben cambiar sus estructuras, enfoques y recursos para alinearse con una visión definida localmente.

Con el tiempo, el papel del fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones y gobiernos locales pasará a las organizaciones locales y regionales para impulsar un mayor impacto. En resumen, los esfuerzos de refortalecimiento deberán alejarse de las habilidades técnicas de corto plazo y enfocarse en desarrollar la capacidad organizacional y el ecosistema a largo plazo.

DEFENSOR

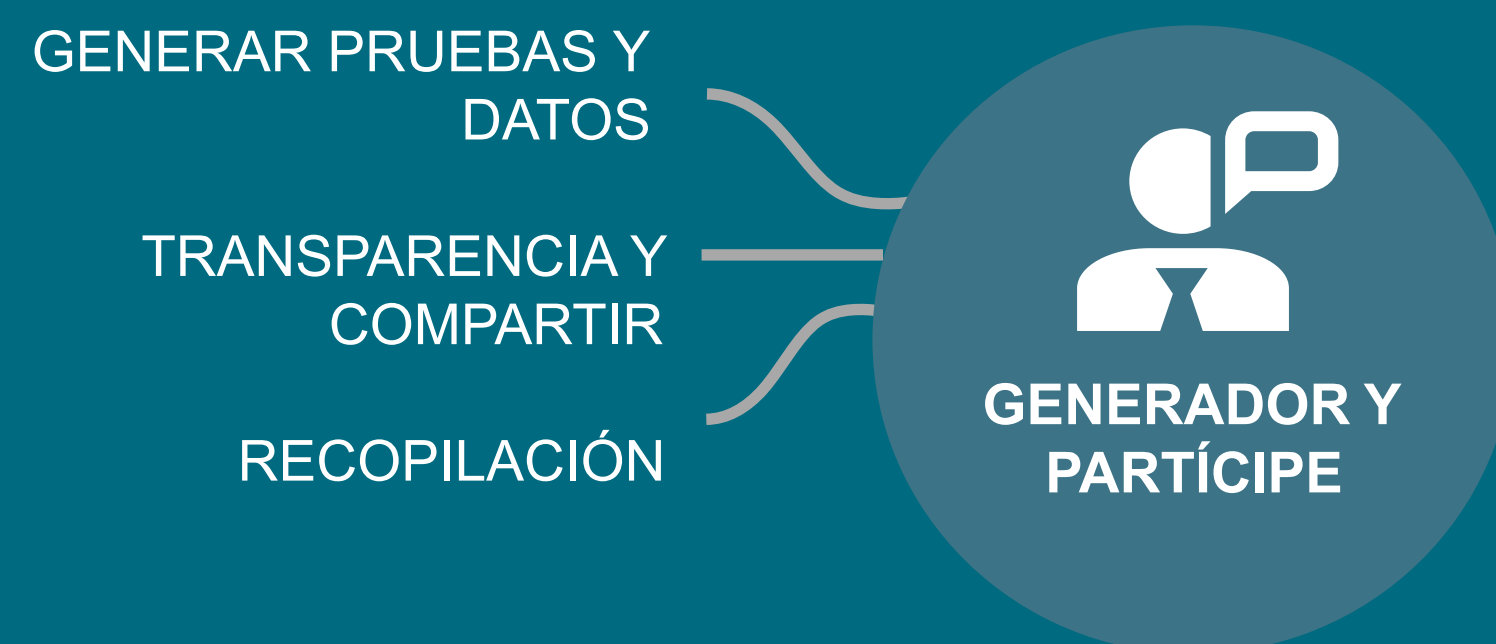


La promoción es una función necesaria a todos los niveles, desde el subnacional hasta el mundial. También requiere coordinación a todos estos niveles para garantizar un mensaje sólido y coherente que llegue al responsable de la toma de decisiones adecuado a través de la voz adecuada. Esto significa que todos tenemos un papel que desempeñar en el desarrollo y la realización de campañas de promoción sólidas.

Históricamente, las agendas de promoción se han desarrollado y ejecutado a menudo con las organizaciones internacionales a la cabeza, actuando como convocantes globales y garantizando que la SDSR siguiera siendo relevante para los actores globales a través de campañas globales. Muchas de ellas también establecieron operaciones de promoción en los países que impulsaban intervenciones basadas en pruebas, así como las prioridades de los donantes. Las ONGI también han desempeñado un papel importante, a veces como diplomáticas o vigilantes, en la transparencia y la responsabilidad y, a menudo, se les consideraba una voz/un socio digno de crédito para los gobiernos.

De cara al futuro, las organizaciones locales abogarán cada vez más ante los gobiernos locales por las cuestiones locales y deberán utilizar las prioridades locales para impulsar el establecimiento de la agenda mundial. Las organizaciones internacionales seguirán teniendo un papel que desempeñar como promotoras de las organizaciones bilaterales y multilaterales en las que están ubicadas, respondiendo a la oposición global, proporcionando apoyo a las entidades locales, y sirviendo como organismo de control en países donde el espacio cívico se está reduciendo. Las ONGI deben seguir haciendo un espacio considerable para socios locales: elevar y amplificar las voces de los socios locales actores y participar en plataformas dentro y entre geografías como un socio igualitario.

GENERADOR Y PARTÍCIPE



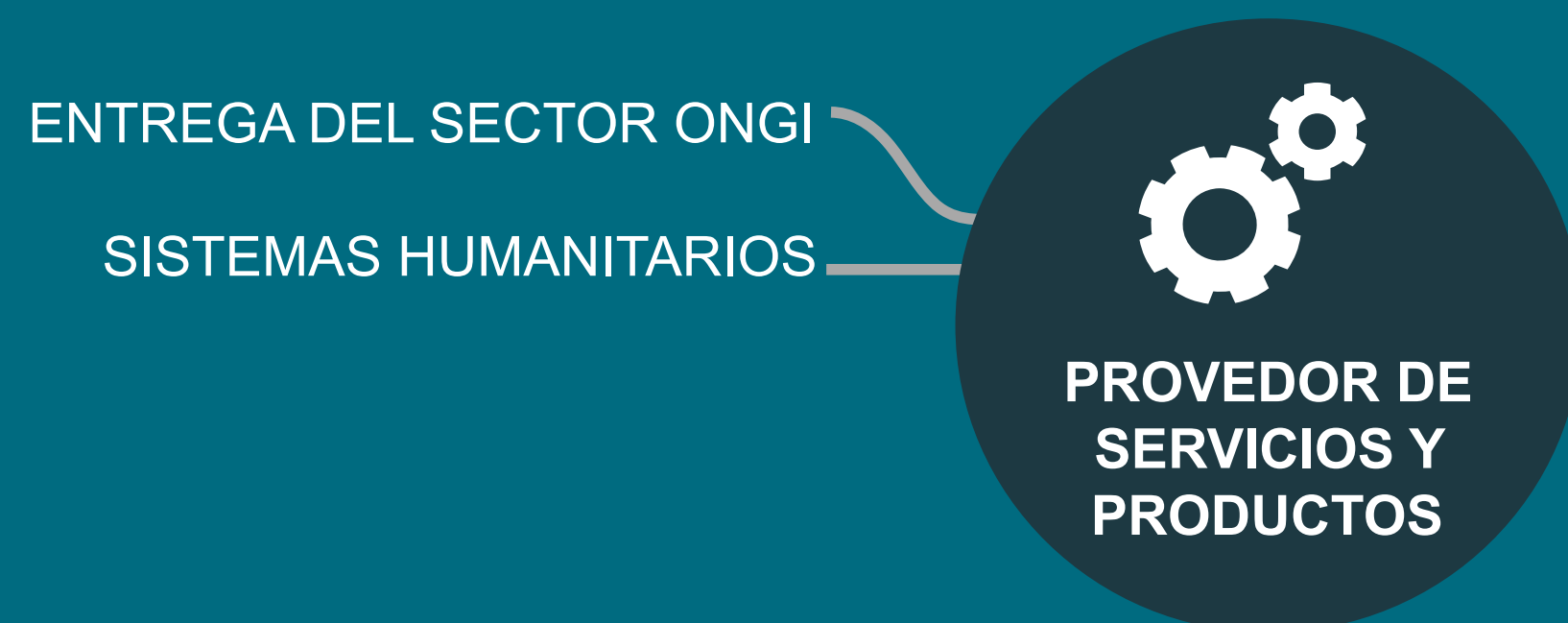
**MENOR
RELEVANCIA**

La generación y el uso de pruebas son fundamentales para abordar los problemas mundiales. Hay expertos en todo el mundo y es compartiendo el aprendizaje y el conocimiento como avanzamos en nuestro campo.

Las ONGI llevan mucho tiempo desempeñando un papel en la generación, traducción, intercambio y aprendizaje de pruebas. Sin embargo, este papel ha estado a menudo controlado por organizaciones internacionales que han definido e impulsado el diseño de los estudios, la recopilación de datos y la difusión mundial, lo que incluye determinar qué se entiende por "éxito" y desempeñar un papel destacado en la evaluación de los programas.

En el futuro, el papel de las ONGI como generadoras se reducirá, de modo que la experiencia local configure e impulse el proceso de investigación. En su lugar, las ONGI pueden aprovechar el espacio único que ocupan como entidades de amplio alcance y, en algunos casos, como intermediarias de confianza entre los gobiernos y la sociedad civil, para compartir información y conocimientos entre países y reforzar a los agentes locales. Además, las ONGI deben centrarse en buscar soluciones interconectadas que, de otro modo, podrían pasar desapercibidas.

PROVEEDOR DE SERVICIOS Y PRODUCTOS



La prestación de servicios y el acceso a los productos en los sectores público, privado y sin ánimo de lucro son fundamentales para la forma en que las personas acceden a los servicios de SDSR.

En el pasado, se crearon sistemas paralelos para abordar problemas sanitarios concretos en lugar de adoptar un enfoque más integrado, y en ocasiones se obviaron los sistemas de salud pública. Las ONGI solían dirigir programas de fortalecimiento de los sistemas de salud junto con los gobiernos, que se transferían con el tiempo, y los agentes locales solían desempeñar funciones de subcontratación con escaso control o aportación más allá de los resultados concretos de los programas.

En el futuro, la prestación de productos y servicios de salud y derechos sexuales y reproductivos será cada vez más próxima y local, estará mejor integrada en los sistemas de atención primaria y recibirá cada vez más prioridad por parte de las autoridades sanitarias, empresarios y el sector privado. La ONGI como líder técnico disminuirá, dejando paso a un papel más de apoyo a los socios locales respondiendo a lo que los actores locales necesitan y desean.

Algunas ONGI seguirán liderando el enfoque comercial y de empresa social y, allí donde existan retos -como en los entornos humanitarios-, desempeñarán un papel crucial a la hora de llenar vacíos, donde a menudo se encuentran en una posición única para gestionar una gran cantidad de riesgos.

IMPLEMENTADOR



**MENOR
RELEVANCIA**

La ejecución directa de los programas de los donantes seguirá formando parte del panorama más amplio de la salud y el desarrollo, pero la estructura histórica en la que una ONGI dirige una adjudicación y subcontrata a entidades locales para que desempeñen un papel subordinado cambiará con el tiempo: las entidades locales estarán a la cabeza y subcontratarán a ONGI para prestaciones específicas o para requisitos muy técnicos.

El nuevo papel de implementador podría englobar muchas de las funciones descritas anteriormente, pero con la intención de que sean temporales y se basen en los principios de las asociaciones equitativas, con las voces locales a la cabeza.

Aquí, las ONGI desempeñan un papel de apoyo con el objetivo último del éxito del socio local.

A medida que las organizaciones locales asumen cada vez más papeles principales, y las ONGI actúan como subalternas, la naturaleza de las asociaciones será un claro ejemplo del cambio de papeles.

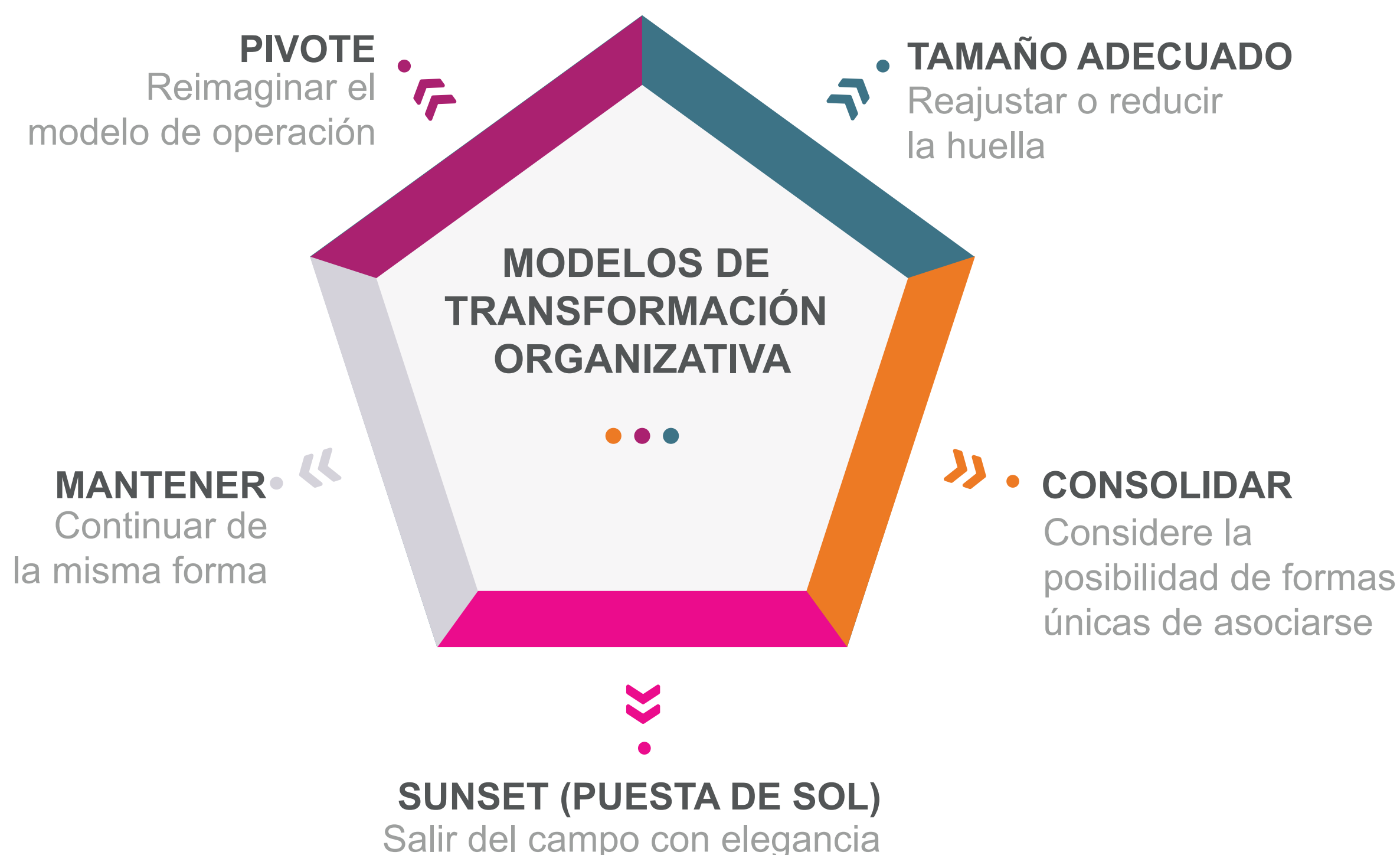
En particular, en algunos entornos, las ONGI seguirán funcionando como red de seguridad (entornos humanitarios), ya que esta función será difícil de localizar dentro de las limitaciones contextuales.

PASAR DEL DISCURSO A LA ACCIÓN

Durante los debates del grupo de trabajo, quedó claro que pasar del discurso a la acción exigiría cambios estructurales reales que no pueden hacerse en el vacío. El futuro trabajo de TIME explorará más a fondo lo que hará falta. De momento, he aquí algunas ideas incipientes sobre lo que hay que cambiar para hacer realidad el paso de las funciones actuales de las ONGI a las funciones futuras...

- 1. Cambios en las estructuras empresariales y operativas de las ONGI.** Los cambios en las funciones de las ONGI requerirán cambios en las estructuras organizativas y en los modelos de costes para apoyar el cambio. Asimismo, las ONGI tendrán que dotarse de la flexibilidad necesaria para responder a las necesidades y contextos de cada país. A modo de ejemplo, a medida que las ONGI internacionales vayan asumiendo funciones secundarias, habrá que introducir los correspondientes cambios en la huella organizativa, la dotación de personal, etc., para seguir siendo competitivas. Cada organización tendrá que preguntarse “¿cómo nos organizamos para cumplir estas funciones cambiantes?”
- 2. Cambios en la forma de financiar el trabajo.** Algunas de las áreas en las que las ONGI añadirán un valor sustancial y legítimo, como actuar como conectores, convocantes y movilizadores de recursos para la financiación de la SDSR - actualmente no se financian directamente.
- 3. Procesos de cambio alineados con las OSC, los financiadores y los gobiernos.** El objetivo del desarrollo liderado localmente debe ser cambiar el poder y reconstruir sistemas más saludables, no trasladar o replicar dinámicas insalubres a un nuevo conjunto de actores. Para evitar este escenario, es necesario que exista cierto nivel de acuerdo, alineación y coordinación entre todas las partes interesadas clave sobre cómo se transforma el sector de la SDSR. Algunos ejemplos de cómo podría ser:
 - Un aumento intencionado de las organizaciones regionales para que actúen como intermediarias de financiación y riesgo
 - Mayor capacidad de absorción de las organizaciones locales para gastar mayores volúmenes de dinero
 - Asociaciones equitativas a largo plazo

OPCIONES DE TRANSFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



CONSIDERACIONES

Las organizaciones están estudiando la posibilidad de crear estructuras operativas alternativas que puedan promover los objetivos de desarrollo a nivel local, fomentando al mismo tiempo la sostenibilidad a largo plazo y elevando los enfoques de asociación equitativa a nivel local y de las ONGI.

Algunos de estos cambios tendrán que producirse a nivel de organización individual, mientras que otros podrían llevarse a cabo mejor a través de empresas conjuntas entre ONGI y/o con socios de las OSC (por ejemplo, modelos de estructura).

Estas decisiones organizativas individuales tendrán efectos en todo el sector y, si no se toman con cuidado, podrían tener consecuencias no deseadas (por ejemplo, proliferación de escisiones de ONGI, competencia malsana dentro de los países).

Sabemos que las ONGI serán menos, más pequeñas y se centrarán más en apoyar a las entidades locales, desempeñando más funciones de asesoramiento, y las ONGI tendrán que ser capaces de integrarse en múltiples áreas temáticas para mantener su relevancia. Es probable que esto obligue a centrarse en **los pivotes** o la **consolidación**.

PIVOTE: REIMAGINANDO MODELOS OPERATIVOS



CONSIDERACIONES

A medida que las organizaciones reimaginen sus funciones y modelos de negocio, muchas tratarán de reajustar sus modelos operativos para adaptarlos a su finalidad.

Cada estructura tendrá sus propias ventajas y limitaciones. Aunque sin duda surgirán más estructuras y variantes híbridas, estos modelos representan las opciones más comunes en la actualidad.

CONSOLIDAR: MODELOS DE ASOCIACIÓN SECTORIAL



CONSIDERACIONES

Junto con los cambios que cada organización independiente pueda hacer, el sector debe empezar a considerar asociaciones estratégicas que aumenten nuestro impacto, creen eficiencias y satisfagan mejor las necesidades de la comunidad de SDSR. Podrían surgir nuevos modelos que alineen a las OSC, las ONGI y los financiadores de forma innovadora, ayudando a reducir la competencia malsana y a responder a la contracción de los recursos, y posicionar mejor la SDSR como un componente crítico de las agendas globales en los años venideros.

LO QUE USTED PUEDE HACER

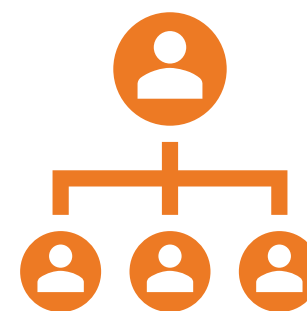
INDIVIDUOS

Inicie la conversación sobre lo que esto significa para su organización con su equipo o dirección.



ORGANIZACIONES

Comprométase a debatir su visión y su enfoque para hacer operativo el desarrollo dirigido localmente en todas sus operaciones globales, incluso con el personal y los socios del país. Abogar por mecanismos de financiación más deliberados y coordinados.



FINANCIADORES

Apoyar y participar en iniciativas sectoriales que sean reflexivas y deliberadas en su enfoque para promover el desarrollo dirigido localmente.



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](#).