

ENTENDER EL PRESENTE

Una guía para la reflexión
colectiva en tiempos de
transformación

ESTAMOS VIVIENDO UN PERÍODO de profunda transformación en el ecosistema del desarrollo global. Los cambios y la incertidumbre en la financiación han desencadenado una reacción en cadena: las normas tradicionales se están disolviendo, las dinámicas de poder se están renegociando y las organizaciones se ven empujadas a la transformación... o al cierre.

Para muchos, este es un momento de inestabilidad e incertidumbre, pero también de posibilidades y oportunidades.

Esta guía es tanto un documento de reflexión como una herramienta práctica. Porque cuando más personas sean capaces de comprender realmente el complejo momento que estamos atravesando, las organizaciones estarán mejor preparadas para construir un ecosistema mejor, en lugar de limitarse a sobrevivir.



CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

Las ideas aquí presentadas no pretenden ser una narrativa universal. Son una síntesis de inteligencia colectiva que se presenta como un marco para la reflexión y el diálogo sobre cómo interpretamos «el ahora»: lo que está sucediendo y por qué es importante. Se trata de un marco abierto: utilice lo que le resulte útil, adapte lo que le sirva y descarte el resto.

- **Observe los patrones** → Dé un paso atrás y observe qué está cambiando en todo el ecosistema, no solo en su organización.
- **Localícese** → Reflexione sobre su función, su capacidad y cómo se posiciona en el ecosistema más amplio.
- **Haga y responda preguntas** → Utilice las indicaciones que se incluyen para fomentar el diálogo, aumentar la claridad y tomar decisiones proactivas y estratégicas sobre cómo navegar por el cambiante entorno operativo.

CÓMO SE CREÓ

Esta guía fue creada por el grupo de trabajo TIME, una iniciativa liderada por Humentum con personas de diversas perspectivas y habilidades, incluyendo agentes de cambio del sector, ONG internacionales de derechos sexuales y reproductivos (SRHR) y organizaciones de la sociedad civil (OSC) de Kenia dedicadas a los derechos sexuales y reproductivos (SRHR). Durante tres meses, los participantes del grupo de trabajo TIME participaron en un diálogo estructurado, la búsqueda de sentido y la exploración de escenarios.

A los participantes de cada grupo de trabajo se les hicieron dos preguntas:

1. *¿Cómo se ve este momento para aquellos a quienes sirvo?*
2. *¿Cómo se SIENTE este momento, tanto para mí como para las personas con las que trabajo?*

A través de sus percepciones, hemos descubierto patrones comunes entre las personas, las organizaciones y todo el ecosistema del sector.



**Organizaciones
bajo presión**



**A nivel de sistemas
reconocimiento**



**Un sector en una
encrucijada**

¿QUÉ ESTÁ PASANDO AHORA Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

¿Cómo se ve este momento?

A lo largo de docenas de conversaciones, ha comenzado a surgir una historia compartida. Una en la que el sector del desarrollo global se encuentra en una encrucijada.

A partir de la fragmentación y, en algunos casos, del cierre total de la financiación, las normas y estructuras tradicionales se están disolviendo más rápido de lo que las nuevas pueden echar raíces. El espacio cívico está siendo atacado, ya que los movimientos que defienden los derechos se enfrentan a la desinformación, la deslegitimación y la hostilidad.

Como resultado, las organizaciones se ven empujadas a un modo de supervivencia. En medio de la retirada de los donantes, los recursos se reducen y aumentan las reestructuraciones y los cierres. La presión para «hacer más con menos» se intensifica. Datos recientes¹ muestran:

62%

de las organizaciones sin fines de lucro tienen menos de seis meses de reservas.

54%

están considerando una reestructuración o fusión.

33%

ya han cerrado oficinas o corren el riesgo de hacerlo.

Y, sin embargo, en medio del colapso, están surgiendo chispas de innovación y reinención, pero la fragmentación es elevada y la coherencia sigue siendo frágil.

POR QUÉ ES IMPORTANTE

Estos cambios ponen de relieve tanto la urgencia como la posibilidad de la transformación. Sin una intención clara, el colapso corre el riesgo de reproducir las viejas dinámicas en nuevas formas.

¹<https://www.globalaidfreeze.com/>



Dolor y traición



Urgente y energizante



Ambas verdades coexisten y dan forma la forma en que se experimenta el cambio

¿Cómo se *siente* este momento?

Este momento se siente caótico, profundamente injusto y emocionalmente agotador: un ajuste de cuentas. Las personas están lamentando la pérdida de sus medios de vida, su identidad y su legado. Para muchos, lo personal y lo profesional están entrelazados, lo que hace que la perturbación sea aún más desestabilizadora.

Coexisten emociones contradictorias: desánimo y determinación, pesimismo y optimismo cauteloso.

«Seguimos en una dinámica de «poder sobre»: los donantes y las grandes ONG internacionales deciden las condiciones. Avanzar hacia el «poder para» y el «poder con» es esencial para una transformación real».

«Se siente como El COVID otra vez : la presión, la confusión, el agotamiento».

«Nos empujan hacia atrás al mismo tiempo que nos empujan hacia adelante».

«Estamos dejando que los mejores y más brillantes se pierdan en un desierto laboral».

«Es como si nos estuvieran quitando la alfombra debajo de nosotros».

POR QUÉ ES IMPORTANTE

El cambio no es solo institucional, sino profundamente personal. Las realidades emocionales determinan cómo se comportan las personas, cómo se adaptan y cómo mantienen la acción colectiva.

«Mi organización es una planta, plantada, pero el suelo en el que nos plantaron ha sido envenenado. Y el suelo no se puede mejorar así como así».

¿CÓMO LE ENCONTRAMOS SENTIDO?

LA RESILIENCIA COMO REGENERACIÓN

Una de las lentes más importantes que hemos utilizado para interpretar este momento es la resiliencia, no como recuperación, sino como regeneración. Esto significa desprenderse de las estructuras que ya no sirven, invertir en redes invisibles de confianza y arraigarse en valores compartidos. Algunas instituciones no sobrevivirán. Otras, a veces pasadas por alto o infravaloradas, pueden florecer bajo una nueva luz.

El suelo está envenenado

Estamos viviendo un momento liminal en el que nuestro ecosistema está siendo puesto a prueba. Con demasiada frecuencia, la resiliencia se describe como la capacidad de recuperarse o soportar la presión y permanecer inalterado. Pero la verdadera resiliencia no consiste en volver a lo que era. Se trata de regenerarse.

Al igual que un bosque después de una perturbación, nuestro sector ha experimentado sacudidas abruptas: organizaciones que despiden personal, programas que terminan, puertas que se cierran, redes de confianza que se rompen. Para muchos, el suelo mismo parece envenenado. Las suposiciones y estructuras que sustentaban nuestro sistema ya no apoyan el crecimiento.

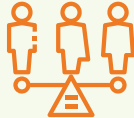
Lo que nos enseña la naturaleza

Sin embargo, la resiliencia nos enseña que la recuperación no significa restaurar lo antiguo. Tras la erupción del monte St. Helens en 1980, los científicos asumieron que la zona sería una zona muerta durante décadas. Pero en cuestión de semanas, la vida regresó, no la misma vida, sino una nueva configuración de crecimiento. Las aves esparcieron semillas. Los gusanos y las tuzas excavaron túneles, regenerando silenciosamente el suelo. La naturaleza no restauró la antigua versión del bosque, sino que comenzó a hacer crecer uno nuevo.

Después de una perturbación, no todas las partes del bosque se recuperan. Algunas especies no regresan. Pero otras, a veces aquellas que no habíamos notado o valorado, florecen con la luz que de repente está disponible. Esta es la paradoja de nuestro momento: una profunda pérdida junto con una posibilidad radical.

Lecciones para nuestro sector

¿Qué podemos aprender de ese tipo de recuperación?



Diversidad y equilibrio de funciones.

Los ecosistemas resilientes dependen de una amplia gama de colaboradores: ninguna especie por sí sola soporta toda la carga. En nuestro sector, eso significa dar cabida tanto a los disruptores como a los constructores, los tejedores y los colaboradores silenciosos. No todo el mundo tiene que crecer. No todo tiene que crecer. Pero todos tienen un papel que desempeñar.



Núcleos fuertes y raíces compartidas.

Los árboles almacenan nutrientes y los comparten con sus vecinos en tiempos difíciles. Del mismo modo, las organizaciones resilientes invierten en operaciones, relaciones y cultura, no solo en programas. Se basan en valores vividos que se mantienen bajo presión, en fuentes de financiación equilibradas y en líderes que pueden capear la incertidumbre sin perder el rumbo.



Redes subterráneas saludables.

En un bosque, redes invisibles de hongos transportan nutrientes e información entre las especies. En nuestro sector, esas redes suelen ser las relaciones informales, los espacios de confianza y el apoyo entre bastidores que hacen posible la colaboración y la adaptación. Debemos proteger y nutrir esos espacios, no solo las partes brillantes que se ven en la superficie.



El tiempo es relativo.

En todas las cosas existe una tensión entre la urgencia y el tiempo profundo. Mientras que el ciclo de vida de una flor dura una temporada, el de un bosque dura una era. Del mismo modo, los sistemas y los seres humanos experimentan el tiempo de manera diferente. Lo que puede parecer mucho tiempo en la carrera profesional de una persona no es más que un instante en el ciclo de vida del sistema en el que se encuentra. Debemos ser conscientes de todo el sistema, no solo de nuestro papel individual en él.

APLICACIÓN DE LA METÁFORA DEL BOSQUE: RESILIENCIA EN TODOS LOS NIVELES



BOSQUES RESILIENTES

Vibrantes y a veces caóticos, con un elenco de personajes diverso y equilibrado, todos los cuales tienen un papel que desempeñar.

Están llenos de árboles que dependen unos de otros para prosperar y crecer.

Invierten en núcleos fuertes y reservas almacenadas para tiempos difíciles.

Tienen ricas redes de comunicación subterráneas. - Sistemas radiculares y redes fúngicas que cooperan de forma invisible, proporcionando una retroalimentación esencial para la adaptación.



GENTE RESILIENTE

Fomentar un conjunto diverso y equilibrado de habilidades y experiencias transferibles.

Invertir en un fuerte sentido de identidad, comprometerse con el autocuidado radical y la inteligencia emocional.

Están profundamente conectadas con las comunidades e invierten en las relaciones.

Participan en sistemas paralelos y relaciones informales que les proporcionan retroalimentación, apoyo y conocimientos.



ORGANIZACIONES RESILIENTES

Invertir en la diversidad de experiencias, perspectivas y habilidades, y mantener un equilibrio en cuanto a funciones y recursos.

Invertir en operaciones, cultura y valores compartidos.

Las fuentes de financiación equilibradas y los calendarios de proyectos proporcionan bases estables. Confían en la innovación y la creatividad en tiempos difíciles.

Alojar sistemas paralelos y relaciones informales que desempeñan un papel crucial en la retroalimentación, el apoyo, la comunicación y la adaptación.



ECOSISTEMAS RESILIENTES

Acepte los roles diversos, complementarios y necesarios que existen, unidos por valores y objetivos comunes.

Invertir en asociaciones de confianza, colaboración y comunidades de práctica.

Los principios fundamentales, la alineación de la dirección (si no del destino) y los lugares de reunión con recursos crean un fuerte tejido conectivo.

Las redes de redes facilitan un flujo saludable de información e ideas.

La resiliencia no consiste en recuperarse. Se trata de volver a echar raíces. De volver a invertir en roles diversos, valores compartidos, redes subterráneas de confianza y la capacidad regenerativa de nuestro ecosistema. ¿Por qué es importante? Porque si seguimos intentando reconstruir las viejas formas de trabajar, corremos el riesgo de recrear la misma fragilidad que nos ha llevado hasta aquí. Pero si aprendemos a regenerarnos, podemos utilizar esta crisis para cultivar un ecosistema más equitativo y sostenible que pueda adaptarse y prosperar en cualquier tipo de escenario futuro.

¿CÓMO LE ENCONTRAMOS SENTIDO?

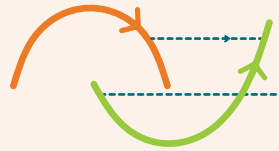
OTRAS PERSPECTIVAS: CUATRO MARCOS

No existe un único «mapa» para este momento. Para orientarnos, hemos utilizado un conjunto de marcos como lentes que nos ayudan a ver los patrones y las opciones con mayor claridad:



Tres horizontes

Ver la realidad actual, lo que está surgiendo y lo que podría ser posible, todo al mismo tiempo.



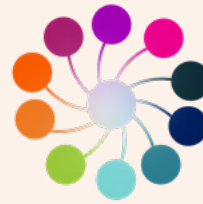
Dos bucles

Comprender las funciones superpuestas durante las transiciones de paradigma: estabilizadores, trabajadores de cuidados paliativos, pioneros, comadronas, constructores de puentes.



Panarquía y ecociclo

Reconocer los ciclos de cambio interconectados entre los distintos niveles y encontrar puntos de apoyo para la regeneración.



Mapa del ecosistema del cambio social

Nombrar los diversos roles y la interdependencia: no tenemos que hacerlo todo nosotros solos; nos necesitamos unos a otros.

POR QUÉ ES IMPORTANTE

Sin claridad, el sector corre el riesgo de limitarse a sobrevivir y volver a crear fragilidad. Cuando nos detenemos a analizar la situación, podemos actuar con valentía y coherencia, dando forma a un futuro más equitativo, sostenible y vivo.

HERRAMIENTA COMPLEMENTARIA: PREGUNTAS QUE HACER

Utilice estas preguntas para conectar las ideas con la acción para usted, su organización y el sector en su conjunto.

Descargue esta hoja de trabajo donde puede escribir sus respuestas.

Para individuos

- ¿Cómo veo y siento este momento?
- ¿En qué aspectos me siento abrumado actualmente al intentar comprender lo que está sucediendo en este momento? ¿En qué aspectos me siento estancado?
- ¿Qué parte de esta guía me ha llamado la atención? ¿En qué aspectos tengo ahora más claridad?
- ¿Cómo quiero mostrarme en este momento de transformación?

Para las organizaciones

- ¿Cómo se posiciona nuestra organización dentro de estos cambios más amplios?
- ¿A qué supuestos sobre el poder, las alianzas o la financiación nos aferramos y cuáles deben revisarse?
- ¿Estamos invirtiendo en una transformación lenta y emergente o recurriendo por defecto a una disrupción rápida y reactiva?
- ¿Cómo estamos apoyando a nuestra gente mientras atraviesa esta incertidumbre?



PREGUNTAS QUE NOS PLANTEAMOS SOBRE EL CAMBIO EN TODO EL SECTOR

Estas son las grandes preguntas con las que se enfrentan los líderes intelectuales y los agentes del cambio. Aunque no hay respuestas «correctas», le animamos a usted y a su equipo a que reflexionen sobre ellas mientras consideran el impacto que sus acciones de hoy tendrán en el ecosistema más amplio del futuro.

- ¿Qué vale la pena conservar y qué debemos compostar?
- ¿Es el ecosistema capaz de una verdadera transformación? ¿Qué lo haría posible?
- ¿Cómo nos aseguramos de que la experimentación sea generativa en lugar de extractiva?
- ¿Cómo sería dedicar recursos a un crecimiento lento y emergente en lugar de a una rápida disrupción? ¿Quién dedicaría esos recursos?
- ¿Pueden los movimientos emergentes y la reforma organizativa mantener la coherencia suficiente para influir en los sistemas? ¿Evolucionaremos estratégicamente o nos fracturaremos bajo presión?
- ¿Cómo sabemos si los sistemas emergentes son legítimos y están reafirmados, y no son el mismo sistema de siempre con un nuevo lenguaje?
- ¿Qué tipo de liderazgo y colaboración necesitamos para afrontar este momento?





ACERCA DE HUMENTUM

Humentum ayuda a desarrollar una gestión eficaz de las organizaciones sin fines de lucro. Con más de 300 ofertas de aprendizaje, una plataforma de membresía centrada en soluciones y una amplia experiencia en consultoría en financiación y finanzas; gobernanza, cumplimiento y riesgo; y liderazgo y estrategia, Humentum ha fortalecido a miles de ONG, organizaciones sin fines de lucro y sus financiadores en todo el mundo para que sean más resilientes y sostenibles.



ACERCA DE TIME

TIME (Transforming Institutional Models for Equity, Transformación de modelos institucionales para la equidad) es una iniciativa colaborativa liderada por Humentum que reúne a ONG internacionales, organizaciones de la sociedad civil, redes y financiadores para explorar y poner a prueba cómo se traduce la transformación en la práctica. TIME ayuda a los actores a navegar por las perturbaciones y las posibilidades creando espacios para la reflexión y la experimentación, y co-creando herramientas prácticas que fortalecen la resiliencia, la equidad y el cambio organizativo. Su aprendizaje se difunde a través de redes y nuevos contextos, creando un efecto dominó en todo el sector. A través de su enfoque **Working Out Loud**, TIME comparte conocimientos en tiempo real para que otros puedan adoptarlos, adaptarlos y aplicarlos.

Para estar al tanto de este trabajo, [regístrate aquí](#).