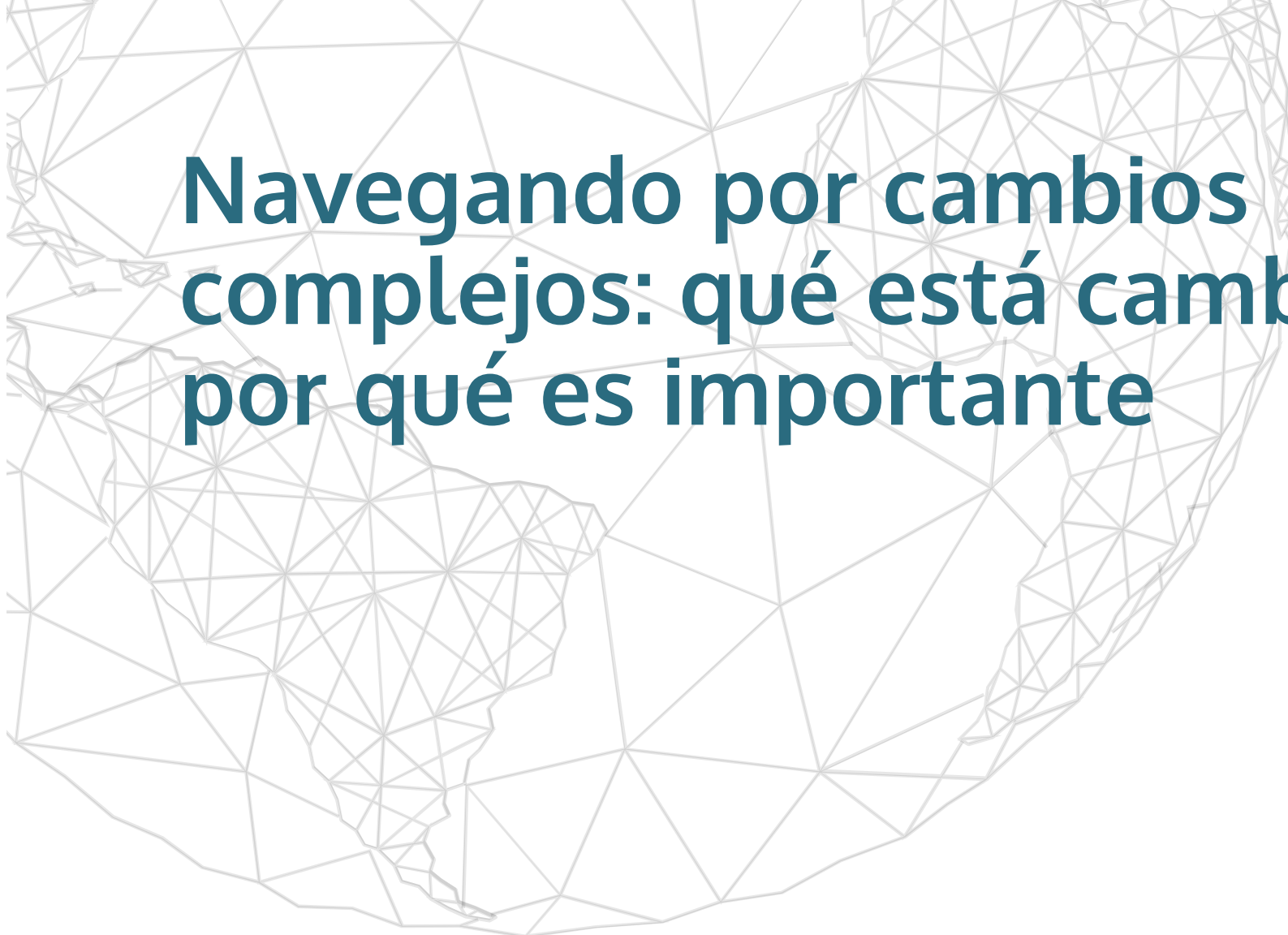




Navegando por cambios complejos: qué está cambiando y por qué es importante



BIENVENIDO

Qué es

Se trata de un recurso para dar sentido a los profundos y complejos cambios que están experimentando el sector sin ánimo de lucro y el sector del impacto social. Se basa en lo que estamos aprendiendo del ámbito del desarrollo global y humanitario, un sector que actualmente está experimentando graves perturbaciones, y extrapola esas lecciones para poner de relieve patrones, presiones y posibilidades que van mucho más allá.

A quién va dirigido

A cualquiera que se pregunte: *¿Qué está pasando ahora mismo y cómo podemos afrontarlo sin caer en el miedo, la fragmentación o el «más de lo mismo»?*

Es especialmente útil para líderes, juntas directivas, equipos estratégicos y socios de organizaciones sin ánimo de lucro y filantrópicas que se enfrentan a decisiones difíciles en condiciones que cambian rápidamente.



CÓMO UTILIZARLO

Esto no es una hoja de ruta. Es una lente que te ayudará a pensar, decidir y actuar de forma más intencionada en tiempos de complejidad.

Por ti mismo

No es necesario que leas esto de principio a fin. Échale un vistazo rápido para orientarte, haz una pausa cuando algo te llame la atención, compártelo con tus compañeros y utiliza las preguntas para relacionar las ideas con tu propia situación.

Con un grupo

Utilice este recurso:

- Como marco común para los debates sobre liderazgo o de la junta directiva.
- Como punto de partida para reajustes estratégicos o planificación de escenarios.
- Como lenguaje común entre equipos y socios.

Si este enfoque le parece interesante y desea recibir ayuda para aplicarlo a su contexto específico, póngase en contacto con nosotros en client@humentum.org.

**Construyendo lo que se
necesita para una
transformación real: para las
personas, las organizaciones y
los ecosistemas.**

En este momento de disrupción, TIME ayuda a las organizaciones y redes a cambiar *por diseño, no por defecto*.

Como laboratorio de transformación, facilitamos ese cambio, ayudando a las personas, las organizaciones y los ecosistemas a desarrollar la capacidad de adaptarse y prosperar.

NUESTRO ENFOQUE

TIME actúa como una infraestructura que facilita el cambio. Nuestra función es:



FACILITAR LA CREACIÓN DE SENTIDO Y LA PREVISIÓN

- Fomentar las redes de confianza, conocimiento y solidaridad que sustentan el cambio duradero.
- Ayudar a dar sentido a los cambios disruptivos y explorar las posibilidades.
- Crear alineación en la dirección, el lenguaje y los valores.



APOYE LA EXPERIMENTACIÓN Y LA TRANSFORMACIÓN EN TIEMPO REAL.

- Pasar de la reflexión a la acción. Foster a learning and doing mindset to demonstrate values-aligned shifts
- Apoyar enfoques adaptativos en materia de estrategia, sistemas y financiación.



CONVIERTE EL APRENDIZAJE EN HERRAMIENTAS QUE CUALQUIERA PUEDE USAR.

- Convierta el aprendizaje del mundo real en herramientas y recursos prácticos y gratuitos.
- Compartir y aplicar lo que funciona en todo el ecosistema.

Ten sentido común. Actúa. Comparte lo que aprendas.

Preguntas clave para el aprendizaje

TIME es una iniciativa de aprendizaje que explora lo que realmente implica la transformación de todo un sector. A través de nuestro trabajo con ONG internacionales, OSC y agentes de cambio de todo el sistema, nos preguntamos:

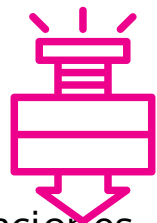
1. ¿Qué está cambiando realmente y qué está frenando la transformación?
2. ¿Cómo se produce el cambio de poder en la práctica, y no solo en teoría?
3. ¿Qué valores, relaciones y condiciones propicias hacen posible el cambio?
4. ¿Qué nuevos modelos, dinámicas de poder y formas de trabajar están surgiendo en todo el ecosistema?
5. ¿Cómo podemos convertir la reflexión en una acción coordinada y una transformación sostenida?



¿Cómo le damos sentido?

¿Qué está pasando?

Organizaciones bajo presión.



- El 62 % de las organizaciones sin ánimo de lucro tienen menos de seis meses de reservas.
- El 54 % está considerando una reestructuración o fusión.
- El 33 % ya ha cerrado oficinas o corre el riesgo de hacerlo.

Organizaciones en «modo supervivencia», que luchan contra la inseguridad financiera, el colapso de las alianzas y la fragilidad institucional.

Fuga de talentos: pérdida de profesionales cualificados y de conocimientos institucionales.

Un ajuste de cuentas a nivel de sistemas.



Aumento de la oposición, resistencia al cambio y ataques coordinados contra los derechos y el progreso.

Disolución de fuentes de financiación de larga data y retirada del apoyo de los donantes.

Profunda **incertidumbre**, **confusión y complejidad** en el entorno operativo.

Un sector en una encrucijada.



Respuestas fragmentadas y luchas aisladas, pero chispas de **innovación** y reinención.

Un espacio de transición, atrapado entre sistemas dominantes en colapso y modelos emergentes liderados a nivel local.

Una encrucijada: hacia la regresión o hacia una transformación radical.

¿Qué se siente?

Dolor y traición.



Dolor, duelo y traición: por lo que se pierde, cómo se pierde y quién queda atrás.

Miedo e incertidumbre: no saber qué va a pasar ni quién seguirá en pie.

Agotamiento y agotamiento: cargas de trabajo abrumadoras, altas expectativas y falta de un camino claro a seguir.

Urgente y energizante.



Oportunidad y urgencia: cambiar el poder, centrar el liderazgo local y crear nuevos modelos.

Un grito de guerra: por una estrategia, una solidaridad y unos sistemas basados en la equidad y la atención.

Ambas verdades coexisten y determinan cómo se experimenta el cambio .



Desorientación e incomodidad, porque incluso los cambios necesarios resultan dolorosos y confusos.

Emociones contradictorias: desánimo y determinación coexistiendo; pesimismo junto con un optimismo cauteloso.



«Estamos dejando escapar a los mejores y más brillantes hacia un desierto laboral».

«Siento como si estuviera en un campo de batalla con todos mis compatriotas y los viera caer; es duro verlos caer y duro ser el único que sigue en pie».

«Esto parece como si volviera a ser la COVID: la presión, la confusión, el agotamiento».

«Es como si nos hubieran quitado la alfombra de debajo de los pies».

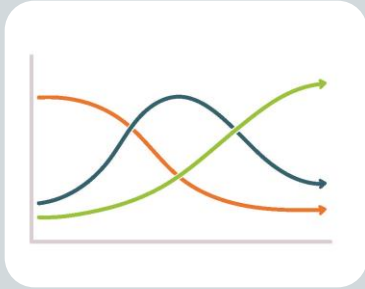
«En medio de todos estos cambios, nuestro movimiento también está siendo atacado. Hay una sombra que se cierne sobre todo el trabajo que estamos realizando. Por lo tanto, mientras intentamos replantearnos el sistema emergente, nos vemos obligados a defender nuestra legitimidad como movimiento a través de la niebla de la desinformación y la información errónea».

«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».

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

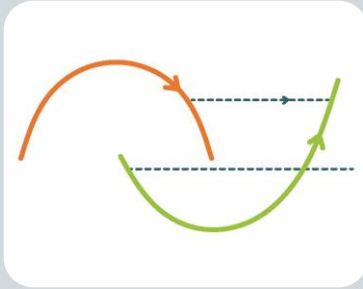
¿Cómo le damos sentido?

No existe un único «mapa» para este momento. Pero hay múltiples **lentes** que nos ayudan a ver los patrones y las opciones con mayor claridad:



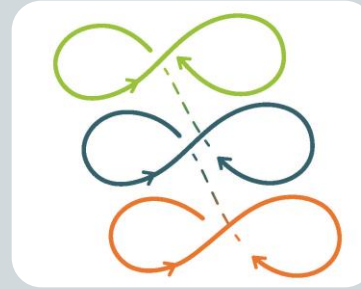
Tres horizontes

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 paradigmáticas: estabilizadores, trabajadores de cuidados paliativos, pioneros, comadronas, puentes.



Panarquía y ecociclo

Reconocer los ciclos interconectados de cambio entre los distintos niveles y encontrar puntos de influencia 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.

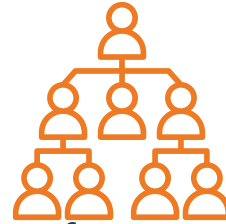
CONVERTIR LA INFORMACIÓN EN ACCIÓN

PARA TI MISMO



- ¿Qué es lo que más me impacta?
- ¿Cómo quiero mostrarme ahora?

PARA SU ORGANIZACIÓN



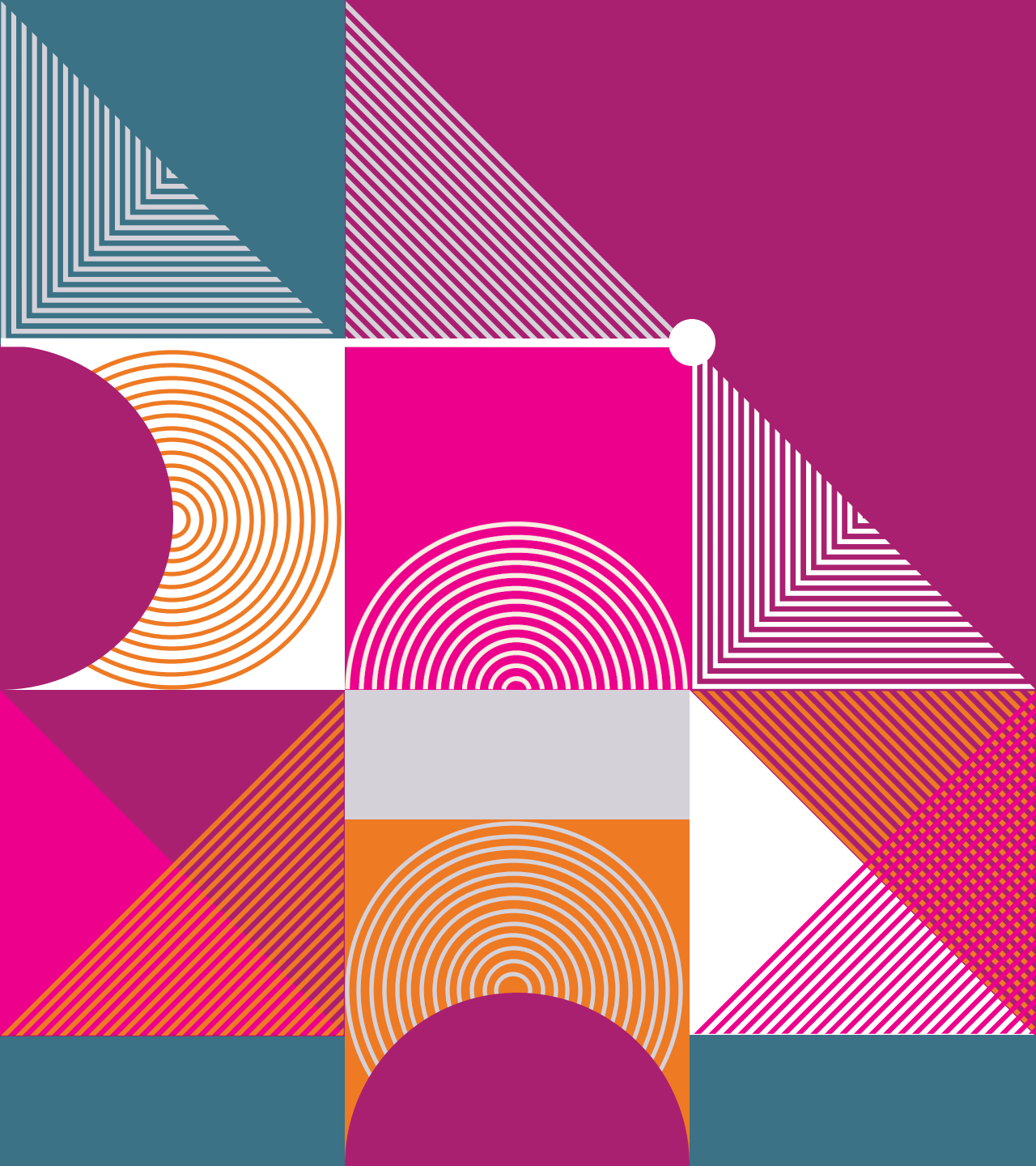
- ¿En qué aspectos nos aferramos a estructuras que ya no nos sirven?
- ¿Cómo estamos ayudando a nuestra gente a afrontar la incertidumbre?
- ¿Estamos invirtiendo en resiliencia o solo en supervivencia?
- ¿Qué tipo de liderazgo necesitamos para afrontar

PARA EL ECOSISTEMA EN GENERAL



- ¿Qué papel queremos desempeñar en la configuración del futuro?
- ¿Cómo podemos fortalecer las redes de confianza y colaboración?

¿Cómo podemos regenerar el suelo en el que estamos plantados?



PENSAMIENTO PROSPECTIVO

¿Qué es posible?
¿Qué es probable?
¿Qué es preferible?

Resumen de futuros

«La fragmentación es el camino fácil; la solidaridad requiere esfuerzo y confianza».

Probabilidades prometedoras

Reforma sectorial

- Cambios modestos en los modelos de financiación, las normas de liderazgo y la colaboración intersectorial.

Gobierno y sistemas de financiación

- Las estrategias de los donantes comienzan a hacer referencia a la equidad y la justicia.
- Predominan las prioridades a corto plazo.
- Las coaliciones regionales ganan visibilidad, pero carecen de recursos suficientes.

Organizational Models

- El personal se adapta de forma creativa a pesar de los recortes.
- Las capacidades básicas se mantienen a pesar de los recortes presupuestarios.

Narrativas y cultura

- La narrativa inicial se inclina hacia la solidaridad y la descolonización.
- El cambio sigue siendo más simbólico que estructural.

Experimentación y aprendizaje

- Los bolsillos de innovación muestran alternativas.
- Los bolsillos de innovación muestran alternativas.

Tecnología / IA

- Herramientas de IA adoptadas para mejorar la eficiencia y la concienciación, con un uso desigual.

POSIBILIDADES prometedoras

Reforma sectorial

- El poder se reequilibra hacia los actores y coaliciones locales.
- Las ONG internacionales pasan a ser facilitadoras, no ejecutoras.
- Lalianzas intersectoriales vinculan los movimientos humanitarios, climáticos y de justicia.

Gobierno y sistemas de financiación

- Los gobiernos asumen una mayor responsabilidad; los donantes pasan a desempeñar funciones de apoyo
- La filantropía se alinea con las prioridades de la comunidad
- Se amplían los fondos y la colaboración Sur-Sur

Modelos organizativos

- Modelos organizativos distribuidos y flexibles
- Surgimiento de trayectorias profesionales más resilientes y diversas

Narrativas y cultura

- La sociedad civil se considera estratégica, visionaria y esencial.

Experimentación y aprendizaje

- La experimentación se normaliza como principio, no como prueba piloto.
- Las redes globales aceleran el aprendizaje entre contextos.

Tecnología / IA

- La IA mejora la comprensión de las políticas y la gestión del conocimiento.
- Las plataformas digitales amplían el acceso y amplifican las voces excluidas.

← Probable

Possible →

PROBABILIDADES restrictivas o perjudiciales

Reforma sectorial

- El sistema se reorganiza sin una transformación real.
- La sociedad civil sigue sobrecargada y en modo de supervivencia.
- Los movimientos siguen estancados en el modo conversación.

Gobierno y sistemas de financiación

- Los donantes anteponen los intereses nacionales a la justicia.
- La financiación volátil y a corto plazo socava la planificación a largo plazo.

Modelos organizativos

- Los despidos y los contratos precarios intensifican la fuga de cerebros.

Narrativas y cultura

- La oposición se envalentona; la confianza en las instituciones se erosiona.
- Lenguaje reformista simbólico sin práctica.

Experimentación y aprendizaje

- Los pilotos son extractivos, utilizados para la óptica de los donantes.
- Pérdida de conocimientos al finalizar el proyecto.

Technology / AI

- Las medidas de protección se quedan atrás a medida que se acelera la adopción.
- La desinformación se propaga a través de herramientas no reguladas.

POSIBILIDADES restrictivas o perjudiciales

Reforma sectorial

- La descolonización reducida a palabras de moda.
- Las ONG internacionales reducen gastos, conservando sus sedes centrales y reduciendo su presencia sobre el terreno. Reform agendas fragment; incoherence grows

Gobierno y sistemas de financiación

- La filantropía predomina con flujos fragmentados y a corto plazo.
- El retiro de donantes se acelera.
- La cooperación Sur-Sur crea nuevas jerarquías de poder.

Modelos organizativos

- Colapso/fusión de las ONG internacionales
- Los actores locales están sobrecargados con el cumplimiento normativo, pero carecen de fondos suficientes.

Narrativas y cultura

- Se acelera el retroceso de los derechos
- Contratos del espacio cívico bajo vigilancia y represión

Experimentación y aprendizaje

- Innovación extractiva para la óptica
- La aversión al riesgo impide alternativas audaces.

Technology / AI

- IA utilizada para vigilancia y cumplimiento sin consentimiento.
- La desinformación socava la confianza y los procesos democráticos.
- La brecha digital se acentúa, excluyendo¹⁴ las voces del Sur Global.

Futuros prometedores

Futuros restrictivos/perjudiciales

FUTUROS PREFERIBLES

«Cuando trabajamos juntos, ampliamos el pastel, en lugar de pelearnos por la misma porción».

1

Liderazgo local y establecimiento de la agenda:

Las coaliciones regionales y de base impulsan las decisiones, determinan la financiación y las soluciones, y las ONG internacionales apoyan los ecosistemas locales en lugar de sustituirlos.

2

Sector colaborativo y orientado al ecosistema:

Los valores compartidos, la escucha profunda y las asociaciones son prácticas habituales.

3

Aprendizaje y adaptación continuos:

La experimentación y la reflexión son prácticas fundamentales para las organizaciones, ya que permiten agilidad y capacidad de respuesta ante los cambios.

4

Redescisión de las funciones de las OING:

Las ONG internacionales actúan como facilitadoras de infraestructuras, apoyando y fortaleciendo los ecosistemas locales en lugar de sustituirlos.

5

Equidad y transformación narrativa:

La sociedad civil es respetada por ser estratégica, visionaria y esencial; la descolonización y la inclusión son sustantivas, no simbólicas.

6

Uso estratégico y responsable de la IA y la tecnología:

Mejora la eficiencia, la gestión del conocimiento y la comprensión sin permitir la vigilancia ni reforzar las desigualdades.

7

Recursos coordinados a largo plazo:

Las estrategias filantrópicas y de donantes se alinean con los objetivos definidos por la comunidad.

8

Sistemas resilientes y conectados:

La fuerte implicación del gobierno y la colaboración intersectorial garantizan la relevancia sistémica y la sostenibilidad.

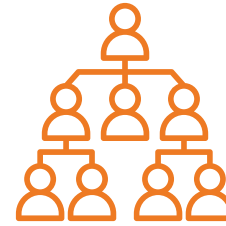
CONVERTIR LA INFORMACIÓN EN ACCIÓN

PARA TI MISMO



- ¿Qué es lo que más me resuena?
- ¿Cómo quiero mostrarme ahora?
- ¿Dónde puedo liderar e influir?

PARA SU ORGANIZACIÓN



- ¿Qué estrategias o mentalidades necesitaremos para prosperar en los escenarios futuros?
- ¿Cómo equilibramos lo que vale la pena conservar con lo que debe cambiar?

PARA EL ECOSISTEMA EN GENERAL



- ¿Dónde están los puntos de influencia para la acción colectiva?
- ¿Cómo garantizamos que los recursos y el poder se alineen con el futuro que queremos construir?

¿Qué tipo de futuros estamos ensayando cada día? ¿Son dignos de nosotros?

The background is a vibrant, abstract composition of geometric shapes and patterns. It features a grid of squares and triangles in shades of magenta, orange, and teal. Overlaid on these are various patterns: concentric circles, parallel lines, and a halftone dot pattern. A small white circle is positioned at the intersection of the top and middle rows of the grid.

LECCIONES QUE ESTAMOS APLICANDO

LO QUE ESTAMOS APRENDIENDO

Disrupción ≠ Transformación

El colapso del sistema no garantiza la transformación: sin intención, atención y poder narrativo, corremos el riesgo de recrear las mismas dinámicas en nuevas formas.

CONOCE TU FUNCIÓN Y HAZLA BIEN

Nadie puede hacerlo todo, y es inútil intentarlo. La transformación se fortalece cuando cada uno de nosotros es consciente de sí mismo, tiene claro el espacio que ocupa de manera única y respeta las funciones que desempeñan los demás. El juicio fragmenta los movimientos; la claridad de funciones los fortalece.

REGENERA EL SUELO EN EL QUE ESTÁS PLANTADO

Nadie puede hacerlo todo, y es inútil intentarlo. La transformación se fortalece cuando cada uno de nosotros es consciente de sí mismo, tiene claro el espacio que ocupa de manera única y respeta las funciones que desempeñan los demás. El juicio fragmenta los movimientos; la claridad de funciones los fortalece.

LAS ONDULACIONES Y LAS REDES IMPORTAN

Ningún proyecto o entidad por sí solo puede cambiar un sistema. Pero cuando la confianza, los valores compartidos y una dirección alineada se propagan a través de las redes, el cambio se multiplica. Las pequeñas acciones conectadas crean un impulso que es mayor que la suma de sus partes.

CLARIDAD > ABRUMADOR

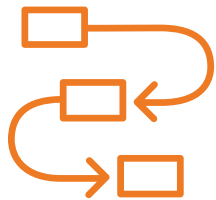
EMPODERAMIENTO > IMPOTENCIA

En una época de caos y complejidad, es fácil sentirse abrumado e impotente. Lo que cambia el ambiente es tener claridad de propósito y poder actuar. Unirnos para darle sentido a este momento y ensayar el futuro que queremos, aunque sea con pequeños pasos, genera confianza colectiva y posibilidades.

El liderazgo en este momento requiere sentirse cómodo con la incomodidad.

Las habilidades que nos han traído hasta aquí no son suficientes. Liderar a través de un cambio a nivel sistémico requiere vulnerabilidad, conciencia de uno mismo y el valor de aprender y adaptarse en tiempo real cuando el camino a seguir no está claro.

PERSPECTIVAS SOBRE CÓMO AFRONTAR CAMBIOS COMPLEJOS



EL PROCESO ES LA INTERVENCIÓN.

El cambio no proviene de un solo programa, sino que surge cuando creamos las condiciones necesarias para generar confianza, aprendizaje y experimentación valiente.



PROFUNDA INTERPRETACIÓN + EXPERIMENTACIÓN PRÁCTICA

Las personas necesitan tanto la reflexión como las pruebas en el mundo real; la transformación se produce cuando el pensamiento y la acción van de la mano.



NOMBRAR LO INVISIBLE

Las personas necesitan tanto la reflexión como las pruebas en el mundo real; la transformación se produce cuando el pensamiento y la acción van de la mano.



EL TRABAJO RELACIONAL ES UN TRABAJO ESTRATÉGICO.

La conexión humana no es un complemento secundario, sino la infraestructura que hace posible la transformación.



TIM Transforming Institutional Models for Equity

Este recurso forma parte de un conjunto más amplio de herramientas para afrontar cambios complejos.

Puedes explorar análisis detallados relacionados en

<https://humentum.org/advocacy/time/>.



Making change happen for social good.