

TEJIENDO RETOS

Una aproximación a la ED  
en las ONGD de Euskadi

# Diagnóstico participativo



**TEJIENDO RETOS**

**Una aproximación a la ED  
en las ONGD de Euskadi**

**Diagnóstico  
participativo**



INICIATIVAS DE  
COOPERACIÓN  
Y DESARROLLO



euskadiko *elkarbidea*  
circulo *solidario* euskadi



**TEJIENDO RETOS**

**Una aproximación a la ED  
en las ONGD de Euskadi**

**Diagnóstico  
participativo**

Coordinación de la publicación:  
Fernando Altamira, Esther Canarias y Almudena Martín  
Edita:

**Circulo Solidario Euskadi. Departamento de  
Sensibilización y Educación para el Desarrollo.**

C/ Ramón y Cajal 43, lonja  
48014 Bilbao

Tel/ Fax: 94 475 49 07

e-mail: euskadi@circulosolidario.org

www. circulosolidario.org

NIF: G48655799

Diseño editorial : LOC Comunicación Visual

Deposito Legal: BI-480/2011

Imprenta: Berekintza

Traducción a euskera: Bakun S.L

Marzo 2011

Financian:



Esta obra está bajo una licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0  
Unported de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street,  
Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

# INDICE

Quién promueve . . . . .	2
Presentación . . . . .	3
¿Cómo hemos realizado el diagnóstico? . . . . .	6
Qué te vas a encontrar en ese libro . . . . .	11

---

## **PRIMERA PARTE: RECONOCIMIENTO DE NUESTRAS PRÁCTICAS**

1 – Estructura y cultura organizacional . . . . .	18
2 – Metodologías . . . . .	27
3 – Productos . . . . .	40
4 – Incidencia política . . . . .	49
5 – Dimensión política . . . . .	56

---

## **SEGUNDA PARTE: LA ACCIÓN TRANSFORMADORA**

6 – Quiénes podemos llegar a ser y qué podemos llegar a hacer. 68
---

---

## **TERCERA PARTE: LAS CONCLUSIONES INCONCLUSAS**

7 – Nuestra palabra . . . . .	88
-------------------------------	----

---

## **CUARTA PARTE: OTRAS MIRADAS**

8 – Marco teórico-práctico introductorio a los ejes. . . . .	100
8.1. La ED en la estructura y cultura organizacional: Planificar y transformar – <i>CEAR Euskadi</i> . . . . .	100
8.2. El cambio, la única constante en los procesos educativos - <i>ALBOAN</i> . . . . .	105
8.3. 'SE HACE CAMINO AL ANDAR' Trayectoria de HEGOA en la creación de productos de ED – <i>HEGOA</i> . . . . .	112
8.4. El viaje: Una apuesta por convertirse en una herramienta de incidencia y cambio social – <i>ACSUR Las Segovias</i> . . . . .	118
9 – Equipo Maiz responde . . . . .	123
Bibliografía . . . . .	130
Agradecimientos . . . . .	132
Notas. . . . .	134

# QUIÉN PROMUEVE



## CÍRCULO SOLIDARIO EUSKADI

es una ONGD cuyo objetivo es fomentar el desarrollo y la promoción personal y social, para superar la pobreza y generar sociedad civil activa en los lugares urbanos marginales de El Salvador, Perú y Filipinas. Además, consideramos que es fundamental el cambio de mentalidades en el Norte como aspecto básico de nuestra actuación.



## Iniciativas de Cooperación y Desarrollo

es una consultora social que facilita procesos de fortalecimiento institucional a través de formaciones y asesorías sobre evaluación, sistematización, planeación estratégica y diagnóstico. La clave transversal de este trabajo es la participación que contribuye al empoderamiento de personas e instituciones que persiguen la construcción de un desarrollo humano, sostenible e integral.

# PRESENTACIÓN

**Esta publicación es fruto de un proceso participativo y participado que comenzó en el año 2008 con el objetivo de contribuir a la mejora de la situación de la ED en Euskadi a través de la realización de un diagnóstico realizado por un grupo plural y diverso de ONGDs, liderado por CSE y acompañado por Iniciativas de Cooperación y Desarrollo.**

---

## Origen de la iniciativa

Este planteamiento surge a partir de la experiencia de años de trabajo de CSE en el ámbito de la Educación para el Desarrollo y la percepción, compartida por otras ONGD con las que hemos tenido contacto, de la poca importancia que aún se da a las acciones en el Norte y al enfoque de la ED dentro de nuestras organizaciones.

En algunos de los espacios que CSE ha compartido con otras organizaciones, en donde el tema central era la Educación para el Desarrollo, se reconocía que a las organizaciones nos cuesta entrar a trabajar el enfoque de Educación para el Desarrollo, ya que nos encontramos con carencias tanto a la hora de incorporarlo en nuestros proyectos como a lo interno de la organización. Esto provoca que muchas veces acabemos haciendo Sensibilización para el Desarrollo que, si bien es un ámbito de trabajo muy necesario y que tiene su impacto en la ciudadanía, no podemos en ningún caso reconocerla como sinónimo de Educación para el Desarrollo.

A pesar de que en los últimos años se ha logrado ampliar la concepción de lo que supone trabajar en ED y Sensibilización y se ha reconocido, al menos a nivel de discurso, lo fundamental de las acciones en el Norte en el trabajo por el desarrollo, aún nos

encontramos con que la ED y la Sensibilización son las “hermanas pequeñas” de la Cooperación al Desarrollo.

---

## ¿Qué hemos pretendido con el diagnóstico?

**1** Visibilizar la situación actual de la ED a partir de lo que cuentan las propias personas implicadas en este ámbito (personal técnico de ED de ONGD, instituciones, personal directivo, voluntariado, etc.). Mostrando tanto sus carencias como potencialidades.

**2** Promover y facilitar espacios de reflexión y encuentro que pudieran llevar a las ONGD e instituciones públicas a fortalecer su coordinación y establecer unas líneas de acción que deriven en una futura agenda de trabajo en torno a la ED.

---

## El enfoque del diagnóstico

El diagnóstico participativo que plantea este proyecto se concibe como un proceso de aprendizaje colectivo que se ha basado en la participación y la reflexión. Queríamos impulsar una participación que fuera más allá de la asistencia a las actividades propuestas y llevara a los diferentes agentes a comprometerse con el proceso y hacerlo suyo. De manera que una vez detectados los problemas y retos, los y las participantes fueran conscientes de que corresponde a todas y todos responsabilizarse y plantear mejoras.

No queríamos plantear un diagnóstico solamente para detectar los problemas de la ED, sino también sus innumerables potencialidades; nuestra intención ha sido facilitar espacios para compartir datos, visiones de personas de diferentes organizaciones y ámbitos y hacer visibles estas opiniones.

La metodología que se ha utilizado a lo largo del proyecto se ha basado en los componentes metodológicos de la ED. Es decir, se ha promovido una educación activa, que fomenta el aprendizaje a través de la experimentación, la formulación de hipótesis, la relación entre contenidos-valores-procedimientos, el debate, la búsqueda y el análisis de la información, y los planteamientos de estrategias de acción.

El proyecto ha constado de tres momentos principales:

**1** Reflexión sobre ED: Se organizaron 5 talleres (4 con ONGD y 1 con instituciones) en los que se reflexionó en torno a diferentes cuestiones de ED y se recogieron datos para la elaboración del diagnóstico.

**2** Recogida de datos y elaboración del diagnóstico: además de la recogida de datos a través de talleres, se realizaron entrevistas con distintas organizaciones sociales y personal técnico/a de instituciones públicas. Con los datos recogidos se elaboró un borrador de diagnóstico que se contrastó con las organizaciones e instituciones participantes a través de un taller de validación.

**3** Socialización del diagnóstico y elaboración de las líneas de acción: Se llevó a cabo una jornada de socialización del diagnóstico en la que además se trabajó en la elaboración de líneas de acción que promuevan una mejora en la situación de la ED.

La publicación que tienes entre manos consideramos que cuenta con un alto componente formativo que se concreta en la visibilización del propio proceso de elaboración del diagnóstico participativo, así como a través de las propuestas de reflexión que planteamos en cada capítulo.

# ¿CÓMO HEMOS REALIZADO EL DIAGNÓSTICO?

**La fotografía que muestra este diagnóstico se aproxima mucho a la realidad de la ED que llevan a cabo las ONGD de la CAPV. Es una fotografía que nos puede ayudar a observar algunas realidades, algunas experiencias. Nos aproxima igualmente a algunas pistas de por dónde pueden ir los nuevos desafíos de la ED.**

Aunque somos conscientes que este diagnóstico muestra una fotografía algo borrosa de la realidad, ya que nos hubiera resultado difícil disponer, en el marco de este proyecto, de una fotografía completa de la realidad porque las prácticas de ED que se están llevando a cabo son muchas y variadas.

Hemos centrado nuestros esfuerzos en un “diagnóstico significativo”, profundizando en las prácticas de un amplio grupo de organizaciones. El proceso que hemos llevado a cabo ha sido a través de una metodología participativa que ha permitido un mayor diálogo entre las personas y organizaciones que hacen ED y que han participado en el diagnóstico. Hemos profundizado en estas prácticas que, aunque posiblemente no representen a toda la realidad compleja de la ED, sí que nos pueden dar algunas claves para comprender mejor lo que se está haciendo y lo que podríamos hacer en el futuro.

En este diagnóstico hemos puesto en diálogo a 32 experiencias plurales de la CAPV, atendiendo a los siguientes criterios:

- Que sean ONGD de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa.
- Que sean ONGD de las tres capitales.
- Que sean ONGD de otros municipios, no sólo de las capitales.
- Que sean ONGD de la Coordinadora.

- Que sean ONGD que están fuera de la Coordinadora.
- Que sean ONGD de un tamaño grande.
- Que sean ONGD de un tamaño pequeño.

Además, hemos contado con la palabra y punto de vista de 4 instituciones públicas de la CAPV.

La metodología de trabajo que nos hemos planteado ha sido flexible, adaptada a la realidad de las ONGD, y siempre orientada por un plan previo de trabajo (o mapa del proceso), que nos ha guiado en el diagnóstico. Quienes hemos facilitado esta investigación no hemos deseado ser “expertos ni expertas”, más bien hemos propiciado los espacios necesarios para que, junto a las personas que hacen ED en las ONGD, construyamos, contrastemos y debatamos las acciones que se llevan a cabo en el País Vasco. Así ha sido posible interpretar el trabajo de ED que estamos haciendo, a través del diálogo, entre todos y entre todas.

Deseamos que este diagnóstico nos ayude a dar el salto desde el “reconocimiento de nuestras prácticas” (quiénes somos y qué hacemos) hacia “la acción transformadora” (quiénes podemos llegar a ser y qué podemos llegar a hacer).

Mediante esta metodología hemos deseado que quienes han participado sean sujetos de un proceso de enseñanza-aprendizaje, coherente con la ED que deseamos realizar y no que sean un “objeto” de investigación a los que observamos. Tal y como señala Desiderio de Paz<sup>1</sup> “a través de un proceso interactivo, tiene lugar un aprendizaje dialógico y relevante: el tipo de aprendizaje significativo que, por su importancia y por su utilidad para el sujeto, provoca la reconstrucción de sus ideas previas y esquemas habituales de pensar, de conocer y de relacionarse”.

---

## Los ejes de trabajo del diagnóstico “Tejiendo retos”

El equipo de apoyo del diagnóstico ha identificado cinco ejes de trabajo, que están interrelacionados entre sí, sobre los que deseaba profundizar en esta investigación:

### eje 1: Estructura y cultura organizacional, con los siguientes contenidos:

- El modelo de ED por el que optan.

- Los planes de ED a medio plazo.
- La formación de ED al interior de las organizaciones.
- La valoración de ED al interior de las organizaciones.
- El personal de ED.
- Las condiciones laborales del personal de ED.

### **eje 2: Metodologías e innovación, con los siguientes contenidos:**

- ¿Qué es la innovación?.
- La puesta en práctica de la innovación.
- Dos métodos que nos permiten ir innovando: la evaluación y la sistematización.
- El diagnóstico: una fase de la metodología de la ED.
- La incorporación de la visión Sur.
- Los sujetos con los que hacer ED el cambio social y la participación.

### **eje 3: productos, con los siguientes contenidos:**

- ¿Qué es un producto?.
- La valoración que hacen las ONGD de sus productos.
- Los productos y los procesos.
- La perspectiva de género en los productos de ED.

### **eje 4: incidencia política, con los siguientes contenidos:**

- ¿Qué es la incidencia política?.
- La incidencia política y la participación social.
- Los grupos objetivo de la incidencia política.
- La evaluación de la incidencia política.

### **eje 5: dimensión política, con los siguientes contenidos:**

- ¿Qué es la dimensión política?.
- La dimensión política y la participación social.
- La evaluación de la dimensión política
- La ED ¿solas o en compañía?.

➔ Es a partir de estos ejes que hemos ido preguntando y preguntándonos sobre cómo valorábamos la situación de la ED en las ONGD.

## Las herramientas utilizadas: talleres, encuestas y entrevistas<sup>2</sup>

Para llevar a cabo el diagnóstico hemos utilizado diferentes herramientas: talleres, encuestas y entrevistas. Dependiendo de cada una de las herramientas, ha participado un número diferente de ONGD. Aunque hemos procurado contar siempre con las mismas organizaciones, dependiendo en qué momentos no ha ocurrido así y hemos sido flexibles a la hora de posibilitar su participación en aquellos momentos que les ha sido posible.

Los talleres han permitido reflexionar colectivamente sobre las diferentes prácticas de ED de las ONGD de la CAPV. En este espacio ha sido posible el contraste crítico de lo que se está realizando, posibilitando unos momentos de enseñanza-aprendizaje entre las y los participantes.

Las entrevistas han permitido profundizar con algunas organizaciones sobre sus prácticas de ED, acercándonos a sus lugares de trabajo y conociendo de primera mano lo que están realizando.

Las encuestas nos han posibilitado llegar a un mayor número de organizaciones y de este manera enriquecer el diagnóstico con otras visiones. Esta herramienta permite abrir cuantitativamente las posibilidades del diagnóstico aunque, desde nuestro punto de vista, los talleres y las entrevistas tienen unos efectos cualitativos mayores.

### Los talleres

LOS 5 EJES DE TRABAJO DEL DIAGNÓSTICO				
	<i>Estructura y cultura organizacional</i>	<i>Metodologías</i>	<i>Productos</i>	<i>Incidencia y Dimensión política</i>
<i>Con ONGD</i>	<i>Han participado 8 ONGD</i>	<i>Han participado 11 ONGD</i>	<i>Han participado 8 ONGD</i>	<i>Han participado 9 ONGD</i>
<i>Con instituciones</i>	<i>Se ha realizado un taller en el que han participado 4 instituciones públicas y han trabajado sobre los 5 ejes</i>			

## Las encuestas

LOS 5 EJES DE TRABAJO DEL DIAGNÓSTICO				
	Estructura y cultura organizacional	Metodologías	Productos	Incidencia y Dimensión política
Con ONGD	Han participado 27 ONGD (entre las que están las 8 señaladas de los talleres)	Han participado 32 ONGD (entre las que están las 11 señaladas de los talleres)	Han participado 32 ONGD (entre las que están las 8 señaladas de los talleres)	Han participado 32 ONGD (entre las que están las 9 señaladas de los talleres)

## Las entrevistas

Entrevistamos a 16 organizaciones. Para poder profundizar en el diálogo, con cada una de ellas se trabajó sobre dos de los cinco ejes. A continuación, en el cuadro, se observa a cuántas organizaciones se les preguntó sobre cada uno de los ejes.

LOS 5 EJES DE TRABAJO DEL DIAGNÓSTICO				
	Estructura y cultura organizacional	Metodologías	Productos	Dimensión política e Incidencia
Con ONGD	Sobre este eje se preguntó a 8 ONGD	Sobre este eje se preguntó a 7 ONGD	Sobre este eje se preguntó a 8 ONGD	Sobre este eje se preguntó a 9 ONGD

TOTAL DE ONGD QUE HAN RESPONDIDO A CADA EJE				
Estructura y cultura organizacional	Metodologías	Productos	Incidencia política	Dimensión política
<b>27</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>31</b>	<b>31</b>

# QUÉ TE VAS A ENCONTRAR EN ESTA PUBLICACIÓN

**El diagnóstico “Tejiendo retos” está organizado en los siguientes capítulos:**

---

## **Primera parte: Reconocimiento de nuestras prácticas (quiénes somos y qué hacemos)**

En esta primera parte presentamos los aportes cuantitativos y cualitativos que las organizaciones e instituciones públicas participantes han realizado.

Está organizada en cinco capítulos, que son los ejes de trabajo:

- Capítulo 1. Estructura y cultura organizacional
- Capítulo 2. Metodologías
- Capítulo 3. Productos
- Capítulo 4. Incidencia política
- Capítulo 5. Dimensión política

Estos cinco ejes, tal y como ya hemos mencionado, están interrelacionados entre sí, se cruzan y se enriquecen mutuamente. Son los ejes que “tejen los retos” de la ED.

A su vez, cada uno de los capítulos está organizado en diferentes apartados, ilustrados con aquellas gráficas que muestran algunos de los resultados obtenidos.

A lo largo del apartado hemos recogido la palabra de las personas participantes, en letra cursiva, ya que sus aportes nos parecen de mucho valor porque ilustran, de manera excepcional, el sentir y actuar de la ED que llevan a cabo las organizaciones e instituciones públicas. Por discreción hemos respetado el anonimato en todo momento.

Además presentamos en cada capítulo “Algunas preguntas para profundizar en grupo en tu organización”. Son cuestiones que nos pueden facilitar el debate en cada organización, a partir de los resultados mostrados en el diagnóstico, e imaginar cómo mejorar el trabajo de ED.

Al finalizar cada capítulo encontramos un cuadro con las “Ideas destacadas del Eje” que nos pueden ayudar a recordar, en un vistazo rápido, algunas de las cuestiones que nos han parecido más relevantes, pero que, obviamente, no son las únicas.

---

## Segunda parte: La acción transformadora

Esta segunda parte muestra el “**Capítulo 6. Quiénes podemos llegar a ser y qué podemos llegar a hacer**”. Aquí presentamos las líneas de mejora identificadas junto a las organizaciones a partir de los datos obtenidos y mostrados en la primera parte.

Estas líneas de mejora pueden ayudar a cada organización y al conjunto de las mismas, así como a las instituciones públicas, a imaginar la ED que se puede seguir realizando en el futuro (a partir de hoy mismo...).

---

## Tercera parte: Las conclusiones inconclusas

En esta tercera parte presentamos el “Capítulo 7. Nuestra palabra”, en el que mostramos algunas conclusiones, que seguro que no son las únicas ni las mejores, tan sólo aquellas que, a quienes hemos facilitado el proceso y al Equipo de contraste, nos parecen más destacadas. Posiblemente, a quien lea este diagnóstico le resulten más significativas otras conclusiones propias. Sería algo estupendo, siempre y cuando las comparta y le sirvan para mejorar su trabajo de ED.

Para la elaboración de estas conclusiones inconclusas, además de la palabra de las personas participantes en el diagnóstico, hemos tenido en cuenta las aportaciones realizadas por las personas

que nos ofrecieron un marco teórico-práctico introductorio a cada uno de los Ejes (ver capítulo 8), así como las aportaciones realizadas, mediante entrevista, por el Equipo Maíz (de El Salvador) con el fin de contar con una mirada externa que pudiera venir a enriquecer la propuesta (ver capítulo 9).

---

## Cuarta parte: Otras miradas

Esta parte esta organizada en dos capítulos:

- **“Capítulo 8. Marco teórico-práctico introductorio a los ejes”.** Los talleres de discusión que realizamos con las organizaciones tenían un componente formativo, además de debatir sobre la práctica de ED de cada una de ellas. Obviamente, mediante el debate entre las organizaciones ya se estaba trabajando este componente formativo; aún así, tal y como hemos mencionado en el párrafo anterior, solicitamos a cuatro organizaciones que cada una nos aportaran su experiencia sobre un Eje específico, que ayudara al debate posterior. Contamos con las aportaciones de las cuatro organizaciones, ACSUR-Asturies, Alboan, CEAR Euskadi y Hegoa.
- **“Capítulo 9. Contraste con organizaciones externas a nuestro contexto inmediato”.** Una vez que obtuvimos los datos los contrastamos, a través de unas preguntas generadoras, con una organización de fuera de la CAPV. Concretamente con Equipo Maíz de El Salvador. Mostramos sus aportes en este capítulo.

Además mostramos la **Bibliografía** que os puede resultar interesante, así como los **Agradecimientos** (con nombres y apellidos) a las personas que, de una u otra manera, habéis participado en este proceso.

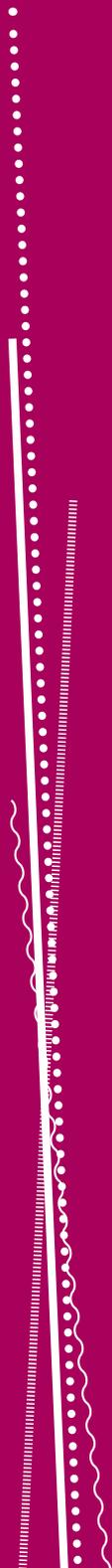
Aquellas personas y organizaciones que han dedicado su tiempo y muchos esfuerzos para que este diagnóstico sea una realidad. Gentes con quienes hemos disfrutado y aprendido mucho, personas que os creéis tanto la ED y que soñáis y trabajáis para que este mundo sea más digno... para todos y para todas.

Esperamos que todo este esfuerzo colectivo nos ayude a reflexionar y mejorar nuestras prácticas de ED. Nos quedamos con la seguridad de que el trabajo que estamos haciendo, en las organizaciones y en las instituciones públicas, merece la pena. La ED

está siendo una realidad ya, ahora mismo. Y con todo, seguimos imaginando cómo hacerlo mejor.

Tal y como ya hemos señalado, este diagnóstico está incompleto, es una foto algo borrosa, en la que faltan muchas personas y organizaciones. Pero esperamos que todas y todos nos podamos reconocer en ella, seguro que con matices, pero que nos ayude a identificar lo que se hace, con más o menos acierto. Que nos ayude a imaginar “nuevos posibles”, nuevos horizontes.

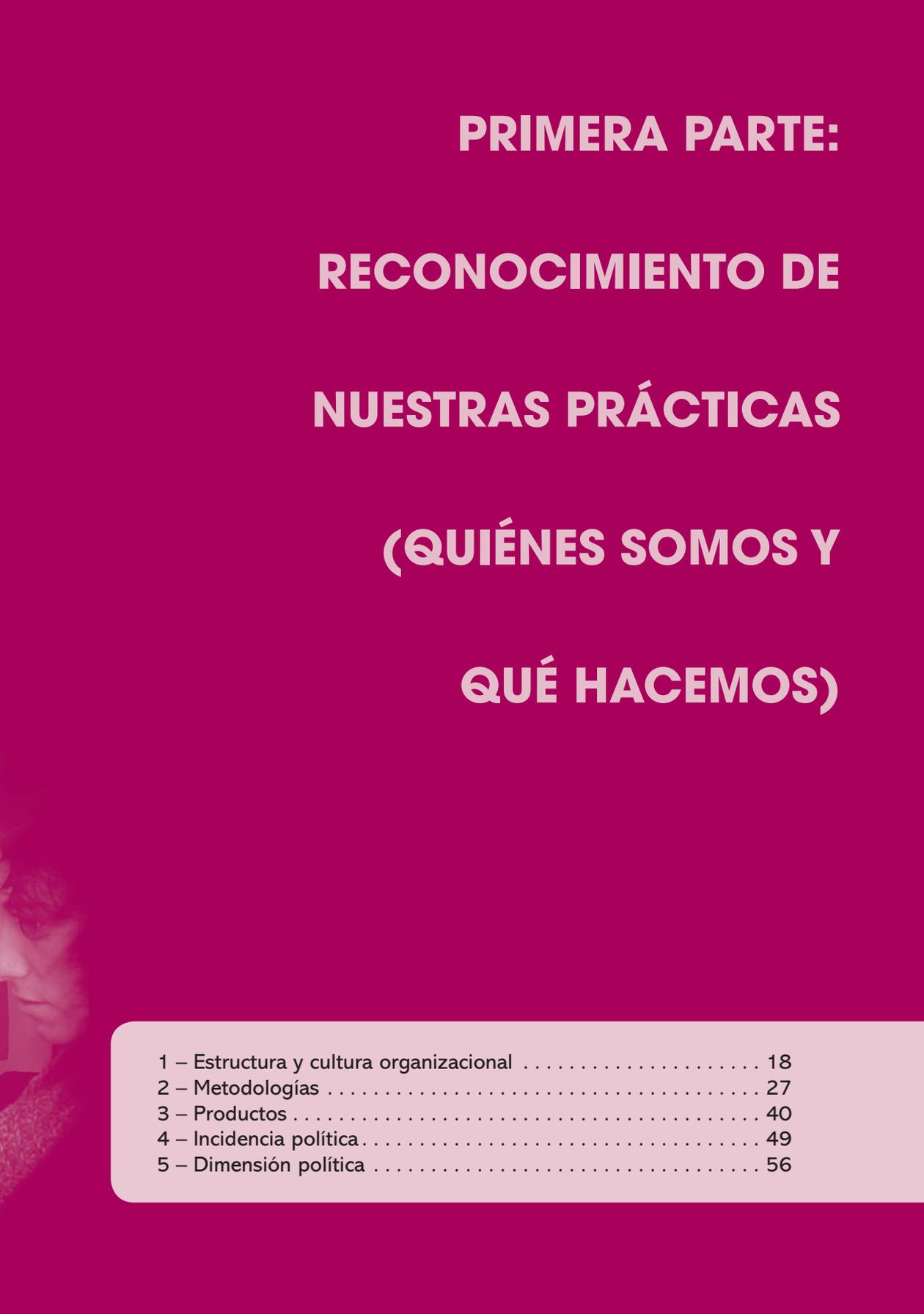
**Gracias  
a todos y  
todas. Este  
diagnóstico  
es vuestro.**



**Una aproximación a la ED  
en las ONGD de Euskadi**

# **Diagnóstico participativo**





# PRIMERA PARTE:

## RECONOCIMIENTO DE NUESTRAS PRÁCTICAS (QUIÉNES SOMOS Y QUÉ HACEMOS)

1 – Estructura y cultura organizacional . . . . .	18
2 – Metodologías . . . . .	27
3 – Productos . . . . .	40
4 – Incidencia política . . . . .	49
5 – Dimensión política . . . . .	56

## CAPÍTULO UNO

# ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo hemos preguntado a las organizaciones sobre la importancia que tiene la ED en su trabajo, teniendo en cuenta 6 cuestiones:

- El modelo de ed por el que optan.
- Los planes de ED a medio plazo.
- La formación en ED al interior de las organizaciones.
- La valoración de la ED al interior de las organizaciones.
- El personal de ED.
- Las condiciones laborales del personal de ED.

---

### 1.1. El modelo de ED por el que optan

Las organizaciones señalan que la ED no es algo ambiguo sino que se hace en base a unos criterios y a unos marcos teóricos. Esta cuestión se refleja en que el 70,3% de las organizaciones consultadas han contestado que tienen elaborado, por escrito, el modelo de ED por el que optan, mientras que el 25,9% señala que no lo tienen por escrito.

*“Dudo mucho que sea importante que todo deba estar escrito. Las opciones las tenemos claras”*

En dichos modelos destacan el término “proceso” (59,2%), “conciencia crítica” (51,8%) y “participación” (44,4%), que las organizaciones han definido de la siguiente manera:

## ¿Qué se entiende por Proceso?

Las organizaciones señalan que cuando se habla de proceso, están hablando de una “actividad continua, constante, que no termina, que se piensa y repiensa. Es un camino, algo que no está completamente acabado, que está en constante cambio.” “No tiene inicio ni fin: no es puntual, requiere insistir”. “La intervención, los resultados, no son lo que logramos al final de la intervención, sino que el proceso en sí, lo que realizamos en la intervención, ya son resultados.” “Estas acciones tienen que tener una relación y una continuidad a medio-largo plazo, y ser algo integral.” “Debemos intentar que cada ámbito/actividad sea parte de un todo, haciendo un seguimiento en el tiempo”

El proceso supone “permeabilidad, que recoge aprendizajes, los proyectos, que está vivo.” Y señalan que, para que esto sea posible, los procesos deben ser “algo público, transparente”.

## ¿Qué se entiende por Conciencia crítica<sup>3</sup>?:

Conciencia y crítica es un “proceso educativo que nos ayuda a cuestionar lo que todo el mundo hace, las políticas públicas, nuestras organizaciones y también nuestras propias vidas.” “Con capacidad de filtrar la información que recibimos y elaborar una opinión propia, pensando más las cosas, yendo más allá de lo que ves, poniendo en tela de juicio los valores, las propuestas, cuestionando lo imperante” “También posibilitando que la sociedad piense por sí misma.”

La conciencia crítica supone “Contrastar las concepciones, no tener una verdad inmutable. Nos supone pensar sobre las actividades que realizamos viendo que hay otras posibilidades” “Nos da una visión del otro lado de la realidad.”

La conciencia crítica nos ayuda a “romper el círculo de la ignorancia y la indiferencia. Y nos sitúa ante la problemática de otra manera” Pero “no es algo abstracto, ya que supone la creación de una postura política, para proponer otro modelo de sociedad y de persona alternativo al imperante”

“Es un pequeño sacapuntas, algo que vertebra el pensamiento hacia la acción.”

## ¿Qué se entiende por Participación<sup>4</sup>?:

La participación “incide directamente en la persona y en la comunidad para que sean sujetos de decisiones y acciones, planteamientos y alternativas, también para que tomen partido, para que se movilicen. Es una herramienta que necesita de un sujeto político, ciudadano, para la transformación social.”

“Es una herramienta, que impulsa la ED, otras formas de Educación, otras relaciones con las personas, las políticas públicas, las instituciones públicas.”

“Es la génesis de los proyectos y apuesta real en las actividades y también en la evaluación.”

Los modelos de ED a los que hacen referencia las organizaciones se concretan en diferentes líneas de trabajo, entre las que destacan la sensibilización (77,7%), la acción y participación (66,6%) y la formación (62,9%)

## 1.2. Los planes de ED a medio plazo

Las personas que hacen ED consideran que tienen muchas posibilidades y canales para realizar una autocrítica constante, tanto de su trabajo específico como del resto de la organización (“somos quienes siempre metemos el dedo en la llaga”) y quienes plantean una duda constante al trabajo que se realiza. Esto les lleva a una reflexión continua del trabajo de las ONGD, lo cual es un potencial para realizar los planes estratégicos.

Una institución pública señala que “estamos en un proceso de giro, de cambio, de lo que es la ED. Este giro, esta actitud en cambiar, en avanzar lo que estamos haciendo, ya es una potencialidad. Se están construyendo maneras de trabajar en clave de proceso, no como actividades sueltas.

Las ONGD también cuentan con un recurso humano muy motivado y formado”

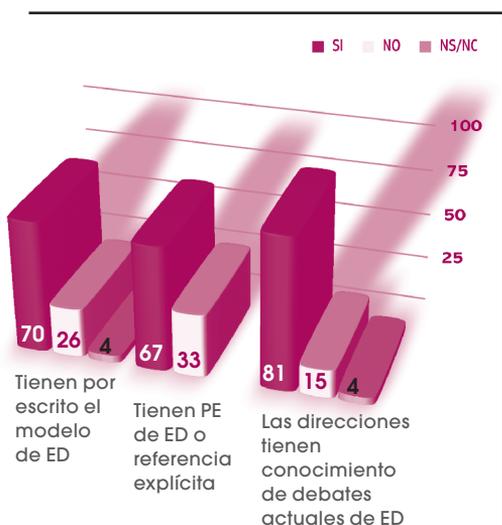
El 67% de las organizaciones señala que su organización dispone de un Plan estratégico de ED<sup>5</sup> o bien uno organizacional con referencia explícita a la ED. Hay organizaciones que nos recuerdan que el plan de ED debe ser coherente con el plan estratégico general de la organización.

Las organizaciones consultadas destacan, además, que estos planes han sido elaborados de forma participativa, aunque señalan que una cosa es participar y otra muy distinta la capacidad de tomar decisiones. Igualmente señalan que para elaborar los planes de ED es necesario disponer de una metodología que permita el debate y la toma de decisiones entre las personas que forman la organización, más cuando en algunas organizaciones se desconoce el trabajo que llevan a cabo las otras áreas.

En este sentido, el 88,8% de las organizaciones señalan que disponen de espacios definidos de participación en la toma de decisiones (no sólo de ED), tanto para el personal contratado, como para el voluntariado y la Junta directiva. Aunque varias organizaciones destacan que hay más espacios de participación para el personal contratado que para el voluntariado.

Señalan el deseo de involucrar en su trabajo de ED a las personas y organizaciones con las que trabajan (las y los socios), a través de procesos participativos, de construcción colectiva. Sin embargo, mencionan que es algo costoso y que requiere mucho tiempo. En este sentido, también destacan la dificultad que encuentran para involucrar al voluntariado en las cuestiones estratégicas.

### EL MODELO DE ED, EL PLAN DE ED Y EL CONOCIMIENTO DE LAS DIRECCIONES



“Nuestro plan estratégico es muy participativo. Hay un liderazgo del Comité Ejecutivo pero abierto a todos los sujetos. Se hacen sesiones exclusivas con voluntariado, por separado y también junto al personal contratado. Es un proceso muy transparente. Es ejemplarizante, así lo he vivido. Es un buen ejemplo de democracia.”

Para algunas organizaciones es importante que todos sus miembros tengan una visión global de lo que se hace, y que sean capaces de ubicar las acciones concretas en el marco estratégico, de esta manera no se pierde de vista cuál es la contribución personal a la organización.

Más de la mitad de las organizaciones (55,5%) han señalado que su Plan estratégico consta de estrategias adecuadas para hacer la ED que desean. Y el 51,8% señala que dicho plan consta de un marco teórico en el que se recoge lo que entienden que es la ED. Algo menor (44,4%) resultan las organizaciones que señalan que su plan estratégico consta de los medios y las acciones necesarias para llevar a cabo la ED deseada, durante al menos 3 años.

Además, el 81% de las organizaciones señala que la dirección de la organización tiene conocimiento de los debates actuales que se dan en el ámbito de la ED.

Sin embargo, también se apunta que “La dirección de mi organización no tiene conocimiento sobre ED. Se descarga mucho en la persona responsable del Departamento y en el Equipo. La dirección es pragmática”

### 1.3. La formación en ED al interior de las organizaciones

La formación de las personas que hacen ED es algo que interesa a las ONGD y también a las instituciones financiadoras. Estas instituciones ponen medios para que las organizaciones se formen en aquellas cuestiones que se solicitan en las convocatorias y en las que consideran que las ONGD tienen carencias.

Las instituciones públicas señalan que “en las convocatorias se exigía mucho a las ongd y algunas organizaciones no estaban preparadas, así que ahora (mi institución pública) vamos a formarlas en aquellas cuestiones que se les está pidiendo.”

“Mi institución pública hizo una formación para elaborar proyectos transformadores de cooperación, que salió tan bien que ahora estamos pensando en hacer lo mismo para ed.”

En este sentido, en el 66,6% de las organizaciones se hace formación específica sobre ED. Aunque las organizaciones señalan que en dichas formaciones en ED participa más el voluntariado que el personal contratado.

“Sí se da formación y se impulsa, a través de encuentros formativos a todo el personal, voluntario y contratado. La gente del área de ed puede dar esa formación pero también gente de fuera de la organización, también del sur. En estas formaciones puede participar la gente con la que trabajamos, por ejemplo el profesorado de los centros educativos.”

“Se hace formación interna, impulsada desde el equipo de acciones en el norte. Se “aprovecha” la visita de las organizaciones socias locales. Reflexionamos

voluntariado y personal contratado sobre temas concretos”

“Se da formación en ED, fundamentalmente al voluntariado. Las temáticas salen de abajo (de la base) y también algunas desde la dirección. También se da formación sobre lo que es el voluntariado, por ejemplo: cómo me sitúo yo como persona ante la acción social. Con la incorporación de una persona para realizar el trabajo de ED, mi organización desea fortalecer el área y así, preguntar a la base cuáles son los temas que le interesan y ver la actualidad a trabajar.

El patronato no participa en estas formaciones pero estamos pensando cómo darles formaciones, a través de un plan específico. También vamos a organizar una formación on line con el acompañamiento de una persona.”

“En nuestro caso es claramente una debilidad, y así lo vivimos. En la junta directiva no se ha interiorizado que la ED es tan necesaria. Sí que en nuestras actividades participa personal de otras áreas pero es el equipo de ED quien tiene que estar detrás. Desde la junta directiva no se habla. En la estrategia está puesta esta formación pero luego no la hacemos. Falta una interiorización de lo que es ED. A lo externo lo tenemos muy claro pero a lo interno nos cuesta, hay diferencias de ritmos e interiorización. No veo como cambiarlo. En lo operativo es muy difícil cómo implicar a los equipos y más difícil a la dirección. Será por el trabajo en equipos diferenciados. Siempre tenemos que ir nosotras a proponerlo. Será porque no pensamos en trabajos a largo plazo e interrelacionados, por eso igual no surge la necesidad desde los otros equipos”

Sin embargo, aunque no se haga esta formación, hay organizaciones que consideran ED los encuentros sobre diversas temáticas que realizan en sus organizaciones.

Hay organizaciones que señalan que la formación en ED que llevan a cabo es junto a otras organizaciones y de manera coordinada, no en solitario, a través de las mesas de cooperación de sus municipios.

Cuando se pregunta si llevan a cabo un trabajo de ED al interior de la organización, la respuesta es parecida al caso de la formación sobre ED, ya que el 66,6% responde afirmativamente, con un impacto valorado en un 6,6 sobre 10.

Sin embargo hay aportes de algunas organizaciones que señalan matices que habría que tener en cuenta:

“Quizás el trabajo de ED al interior de la organización no sea suficiente, por ejemplo con las y los socios”

“Sí hacemos trabajo de ED con el voluntariado”

“No hacemos trabajo de ED al interior de la organización de una manera sistematizada. Es más a nivel informal”

---

#### **1.4. La valoración de la Educación para el Desarrollo al interior de las organizaciones**

Las organizaciones participantes señalan que la Cooperación (8,2 sobre 10) está mejor valorada que la ED (7,8 sobre 10) En concreto, al interior de las organizaciones se valoran con un 7,9 sobre 10 los proyectos de ED que se llevan a cabo y con un 7,7 sobre 10 las personas que hacen ED.

Si durante años, la Cooperación y la ED hacían un trabajo paralelo, en la actualidad el 76% de las organizaciones participantes comparten estrategias de Cooperación y ED y en el 75% de los casos se menciona que la ED y la Cooperación hacen un trabajo complementario.

“Desde un tiempo a esta parte, cada vez más, compartimos estrategias en cooperación y en ED. La pata norte está presente en proyectos y programas. Se vinculan el norte y el sur. Esta es una apuesta clara de la organización”

“La ED no está directamente al servicio de la cooperación, pero sí estratégicamente”

“La ED y la cooperación comparten una estrategia. Tratamos de informar y sensibilizar en el norte de lo que hacemos en el sur.”

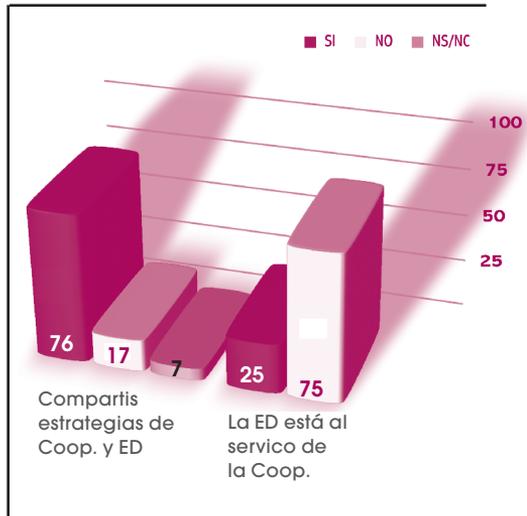
“En mi organización se necesitarían más espacios para reflexionar en conjunto sobre esta cuestión”

Una institución pública señala que “¿cuál es la apuesta de la organización? Lo principal sigue siendo la cooperación y esto deja ver las relaciones de poder al interior de las organizaciones.”

Sin embargo, algunas organizaciones plantean que, aunque se llegan a compartir estrategias, en su trabajo de ED se promociona el apoyo a proyectos de Cooperación, y que no se da la misma importancia a la ED. Mencionan que la coordinación entre Cooperación y ED suele darse cuando en los proyectos de Cooperación se pide una parte de Sensibilización, aunque suelen ser acciones sin planificar y siempre en función de dicho proyecto de Cooperación.

Aunque, también hay organizaciones que a partir de una sistematización de su

## ESTRATEGIAS DE ED Y COOP. Y LA ED AL SERVICIO DE LA COOP.



trabajo de ED, han llegado a cuestionar el trabajo de Cooperación. Estas organizaciones consideran que la Cooperación y la ED tratan la misma problemática, tanto en el Norte como en el Sur, siendo “dos alas para abordar la misma temática”. En este sentido hay organizaciones que están planteando su trabajo de ED y Cooperación a través de áreas temáticas comunes, algo que une e interrelaciona el trabajo. Algunos equipos de ED reflexionan y realizan aportes teóricos y metodológicos que posteriormente se incorporan también al trabajo de Cooperación, como por ejemplo lo que se refiere al tema de la ciudadanía.

También mencionan que la valoración de la ED se tiene que reflejar tanto en las estrategias comunes como en los presupuestos dedicados, que en los contextos de crisis económica como el actual, se ven más mermados. Esto pasa por un cambio de mentalidades al interior de la propia organización, así como manejar adecua-

damente las dificultades de comunicación interna que se puedan dar.

## 1.5. El personal de ED

Las organizaciones señalan que el personal de ED<sup>6</sup> tiene exclusividad en su trabajo, que no lo simultanean con otras labores.

El 52% de las organizaciones considera que disponen del personal suficiente para llevar a cabo el trabajo de ED que realizan. Las organizaciones que contestan que no disponen de personal suficiente destacan, como motivo más importante, que no hay fondos suficientes por parte de las instituciones públicas para el personal de las organizaciones que hacen ED (28%). El segundo motivo más señalado (12%) es que la ED no es una línea prioritaria de trabajo en las organizaciones.

Sin embargo, algunas organizaciones y las instituciones públicas señalan lo siguiente:

“En mi organización se exige mucho para lo poco que se ve reflejado después en el contrato”.

Las instituciones públicas señalan que: “el 80% del presupuesto de un proyecto puede ir a personal y pensamos que es suficiente, sin querer decir que sea fácil lograr, con un proyecto, un sueldo a fin de mes.

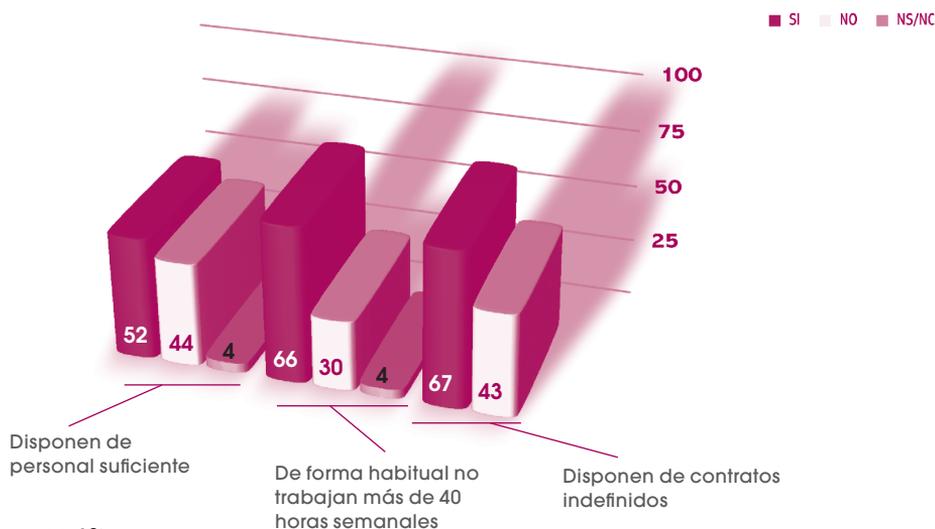
Algunas ONGD quieren cubrir otros sueldos, como por ejemplo los de administración, mediante proyectos de ED”.

“Cuando las organizaciones han tenido algún ahorro en alguna partida de los proyectos de ED la pasan a personal”.

“No hay límites para personal en las convocatorias, a no ser que sea algo desproporcionado para lo que se quiere hacer.

Las condiciones laborales del personal de ED no son sólo responsabilidad de las instituciones públicas, también son de las ONGD. Los perfiles que se piden para contratar personal son muy altos para lo que después se ofrece por parte de las

## EL PERSONAL DE LAS ONGD



organizaciones”. “¿Cuáles son las condiciones de contratación en las ONGD?”.

Otra cuestión relacionada es que el 64% del personal que hace ED en las organizaciones tiene una formación específica y previa sobre el tema, fundamentalmente a través de master de Cooperación y ED o cursos relacionados.

**“En mi organización los perfiles en Cooperación y ED no se diferencian”**

En este sentido destaca la percepción que tienen las instituciones públicas sobre el personal de ED, al que consideran bien formado, con mucha creatividad y que **“Siempre está reflexionando e innovando”**.

## **1.6. Las condiciones laborales del personal de ED**

Aunque hay momentos puntuales en los que se da una saturación de trabajo, el

66% de las organizaciones señala que, de forma habitual, el personal no trabaja más de 40 horas semanales. El 18,5% de las organizaciones, que trabajan de forma habitual más de 40 horas semanales, tiene estipuladas unas compensaciones.

(Una institución pública señala que) **“en las organizaciones se suele confundir horas extras con militancia”**

Además, las organizaciones valoran que el personal de ED dispone de contratos dignos (le dan un valor de 7,10 sobre 10), ya que el 67% de las personas que hacen ED disponen de contratos indefinidos y contratos por obra, frente al 3,7% que dispone de contratos en prácticas y el 3,7% que no dispone de ningún tipo de contrato.

A partir de estos datos, que reflejan algunas de las realidades en las que nos encontramos respecto a la ED, os proponemos...

### ***Algunas preguntas para profundizar en grupo en tu organización:***

- ¿Tenéis definido en vuestra organización el Plan de ED? ¿Este Plan contempla el modelo de ED por el que optáis, así como los contenidos y sujetos con los que trabajar?
- ¿Cómo elaboráis dicho plan de ED? ¿A través de procesos participativos?
- ¿Qué estrategias comparten la Cooperación y la ED en tu organización? (¿se complementan la Cooperación y la ED o bien la ED sigue estando al servicio del trabajo de Cooperación que lleva a cabo tu organización?) ¿Cómo y quién las decide?
- ¿La dirección de tu organización conoce los debates actuales de ED?
- ¿Qué formación sobre ED se ofrece al interior de tu organización? ¿Quién participa en esta formación?
- ¿Cuántos recursos se dedican a ED en tu organización? ¿A qué se dedican?
- ¿Cómo valoras las condiciones de trabajo en tu organización?

## ***Ideas destacadas del capítulo***

- Los tres términos más destacados de los modelos de ED por los que optan las organizaciones son: proceso, conciencia crítica y participación.
- El 67% de las organizaciones señala que su organización dispone de un Plan estratégico de ED o bien uno organizacional con referencia explícita a la ED.
- El 66,6% de las organizaciones se hace formación específica sobre ED. Aunque las organizaciones señalan que en dichas formaciones en ED participa más el voluntariado que el personal contratado.
- Las organizaciones participantes señalan que la Cooperación (valorada con un 8,2 sobre 10) está mejor valorada que la ED (valorada con un 7,8 sobre 10)
- Si durante años, la Cooperación y la ED hacían un trabajo paralelo, en la actualidad el 76% de las organizaciones participantes comparten estrategias de Cooperación y ED y en el 75% de los casos se menciona que la ED no está al servicio de la Cooperación.
- Las organizaciones que contestan que no disponen de personal suficiente en ED (44%), destacan como motivo más importante (28%) que no hay fondos suficientes por parte de las instituciones para el personal de las organizaciones que hacen ED. El segundo motivo más señalado (12%) es que la ED no es una línea prioritaria de trabajo en las organizaciones.
- Las organizaciones valoran que el personal de ED dispone de contratos dignos (le dan un valor de 7,10 sobre 10).

## CAPÍTULO DOS

# METODOLOGÍAS E INNOVACIÓN

**En el presente capítulo hemos preguntado a las organizaciones sobre las metodologías de trabajo que utilizan, así como los procesos de innovación que llevan a cabo en su trabajo de ED, teniendo en cuenta 7 cuestiones:**

- ¿Qué es la innovación?
- La puesta en práctica de la innovación.
- Dos métodos que nos permiten ir innovando: la evaluación y la sistematización.
- El diagnóstico: una fase la metodología de la ED.
- La incorporación de la visión sur.
- Los sujetos con los que hacer ED.
- El cambio social y la participación.

---

### 2.1. ¿Qué es la innovación?

Las organizaciones consideran que la innovación es “una forma de trabajar diferente, con ideas nuevas, quizá llegando a la misma gente o queriendo transmitir la misma idea (consumo responsable, sensibilización con países empobrecidos...) pero de un modo más directo o más comunicativo, participativo...”

“Es un enfoque educativo interactivo entre la persona y su entorno, basado en la percepción global y crítica de la realidad, y orientado a la incidencia de la sociedad civil en el control y articulación del modelo social global y local en dirección de un desarrollo

humano solidario y sostenible, a través de la participación activa en la transformación de las estructuras generadoras de desigualdad y, por tanto, de injusticia.”

“La innovación se realiza en base a un análisis previo, la puesta en práctica de nuevas estrategias, metodologías y herramientas que nos permitan adecuarnos a la nueva realidad y obtener resultados satisfactorios” “La Investigación alimenta estos procesos de Innovación y de Diagnóstico, para impulsar nuevos procesos de trabajo o de mejora del que ya realizamos.”

“También creemos en la necesidad de seguir formándonos en las herramientas pedagógicas específicas que nos permitan adaptar nuestras acciones y planteamientos de ED a las nuevas tecnologías, para que sean dinámicas vivas, innovadoras, cercanas y atractivas. Las metodologías y formas de trabajo en las que nos apoyamos para la innovación son las siguientes: la Educación Popular, el Learning by doing y experiencias piloto”

“Debemos adecuar las propuestas de ED de las organizaciones a los procesos de reflexión teórica y las necesidades de los colectivos con los que trabajamos, mediante los medios más adecuados a cada momento”

“La innovación es parar y ver. Las dinámicas de evaluación y de sistematización apoyan el aprendizaje y la innovación, actualizándonos según se actualiza la sociedad (y las instituciones).”

## 2.2. La puesta en práctica de la innovación

Partiendo de lo que las organizaciones consideran que es la innovación y que hemos mencionado en el apartado anterior, el 81% de las organizaciones señala que sí tienen en cuenta la innovación en los proyectos de ED que realizan, aunque con ciertos matices.

“Los proyectos cambian a medida que aprendemos, poco a poco, otras formas de hacer. Si me preguntaran si tenemos en cuenta los aprendizajes diría que sí, pero tiene más que ver con lo que el equipo va aprendiendo, compartiendo e incorporando que con la evaluación”

“La organización funciona más por intuición que por una reflexión sistemática. Es un proyecto de innovación más por la práctica que una estrategia a largo plazo de la institución”

“Hemos realizado cuestiones de innovación a las que no hemos dado continuidad.

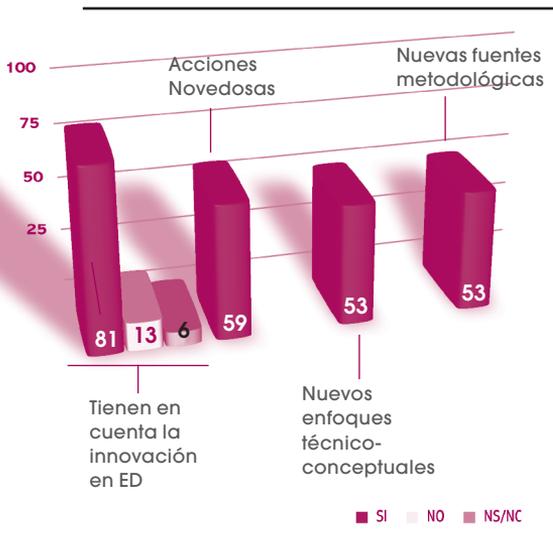
El problema es que se lanzan cosas nuevas, que duran lo que dura el proyecto. La innovación está condicionada por la financiación.

Para abrir un proceso educativo tienes que encontrar una fórmula novedosa pero no se nos ocurren muchas ideas, tampoco de cómo abrir nuevos espacios para llegar a la gente joven”

“Considero que nuestro trabajo de ED tiene poco impacto porque estamos replicando acciones”

Las instituciones públicas señalan que “los proyectos de ED son repetitivos. Igual es para lo que dan, pero siempre se quedan en lo mismo; se presentan los mismos proyectos, cambiando sólo la te-

## LA INNOVACIÓN



mática. Se está intentando innovar, pero es algo que cuesta, aunque algunas organizaciones llevan a cabo cosas nuevas. Por ejemplo, la formación que ofrecen las distintas organizaciones se repite en espacios y tiempos. Igual podría haber una escuela de formación coordinada entre todas las ONGD. Además, las acciones fuertes se realizan en las grandes ciudades, realizando acciones menores en el resto de los municipios”.

“A nosotras, como instituciones públicas, nos pasa lo mismo que a las ONGD. Intentar llegar a la población no es fácil y tenemos que respetar sus metodologías de trabajo”.

Las organizaciones concretan la innovación en “acciones novedosas” (59%) y en “nuevos enfoques teórico-conceptuales” y “nuevas fuentes metodológicas” (53% respectivamente)

La innovación que llevan a cabo las organizaciones surge de su propia experiencia y también de la de otras organizaciones, tanto del Norte como del Sur.

“Es una mirada ligada a la mejora de la práctica más que una teorización de la cooperación en general”

En general, las organizaciones que hacen ED, ven el Enfoque de Marco Lógico como algo que les dificulta a la hora de hacer su trabajo, pero hay pocas experiencias de organizaciones que busquen alternativas a dicho enfoque. Una organización señala que la innovación surge, en su caso, del cuestionamiento de dicho enfoque.

“para la ED vemos que el Marco Lógico no es la manera adecuada, no recoge todos los factores, te empuja al corto plazo y al resultado más light. Nos lleva al activismo”

Las organizaciones han señalado las siguientes potencialidades y limitaciones que encuentran a los procesos de innovación en ED

### POTENCIALIDADES

- ✓ La innovación es un cambio de enfoque, que supone hacer partícipe a más gente, atrevernos con grupos diferentes y llevar a cabo experiencias piloto. Tenemos capacidad de adaptarnos al público destinatario y esto supone un proceso de evaluación continua.
- ✓ Las propias limitaciones que tenemos, ya que estas nos hacen ser aún más innovadores e innovadoras. No pensemos que como no tenemos recursos no podemos innovar.
- ✓ La innovación es igual que la capacidad de incorporar aprendizajes, de aprender de nuestra experiencia y del contexto.
- ✓ Debemos tener claro hacia donde queremos ir, ya que de esta manera podemos ir incorporando, poco a

poco, los cambios. Debemos visibilizar dichos cambios ya que esto permite que nos apropiemos de ellos.

- ✓ La voluntad política de los cambios, que es la voluntad para cambiar.
- ✓ Son pequeñas cosas. Debemos hacer una priorización de los cambios, que debemos ir integrando, que vayan permeando en la organización.
- ✓ El compromiso que tenemos con dichos cambios. Cuando sabemos que algo funciona lo seguimos haciendo y si no cambiamos.

## LIMITACIONES

- ✗ Cuando innovamos sin ninguna necesidad del contexto puede resultar algo estéril.
- ✗ Cuando confundimos "innovar" con "lo novedoso". La innovación es reinventar, reutilizar, readecuar...
- ✗ Cuando las financiadoras nos limitan en la innovación porque nos dicen en qué y por qué tenemos que innovar.
- ✗ Cuando te adaptas a la gente con la que trabajas para mejorar pero pierdes el horizonte de lo que quieres hacer.
- ✗ Cuando perdemos los espacios de reflexión, contraste, aprendizajes... y nuestras reuniones de equipo acaban siendo exclusivamente operativas.
- ✗ Cuando nos come el tiempo, la urgencia... cuando copiamos modelos de antes que sabes que no funcionan.
- ✗ Cuando no dedicamos tiempo a ir rompiendo las resistencias internas.

El 62,5% de las organizaciones se plantean que los cambios y propuestas fruto de la innovación hay que ir incorporándolas poco a poco, a medio plazo, durante,

al menos, tres años. No de manera inmediata y sin dar tiempo a que las personas de la organización se apropien de los cambios.

El 56,2% señala que no se plantean la innovación porque sea un requisito de las instituciones financiadoras, sino porque tienen clara su importancia en los procesos de ED.

"No lo hacemos porque sea un requisito de las financiadoras, sino porque es parte de nuestra forma de trabajar"

## 2.3. Dos métodos que nos permiten ir innovando: la evaluación y la sistematización

Tal y como han mostrado los datos que manejamos en este diagnóstico, un método destacado para la innovación en los procesos de ED es la evaluación<sup>7</sup>. El 69% de las organizaciones señalan que sí llevan a cabo procesos de evaluación de ED, a través de los cuales se generan aprendizajes. El 65% de las organizaciones incorporan dichos aprendizajes a su trabajo.

Sin embargo, hay organizaciones que señalan que las pocas evaluaciones que se realizan son de proyectos y no tanto de procesos. Tal y como menciona una organización no se vive como una prioridad y destaca que realizar este tipo de evaluaciones no resultaría muy costoso ni supondría un gran esfuerzo. Tal vez, señala, si no se realizan es porque no resulta prioritario para las organizaciones.

"No hacemos evaluaciones de forma sistemática. De algún proyecto en concreto sí que hemos hecho, de cuestiones concretas. Pero no se vive como una prio-

ridad ni un input para enfocar el nuevo trabajo. Estás a tope, pendiente por los plazos de las acciones de los proyectos y no lo priorizamos.

Sería algo que se podría hacer en un par de sesiones, aún sin contar con recursos. Supone tener la costumbre de evaluar”

Además, las organizaciones señalan que no disponen ni de criterios ni de indicadores de evaluación para medir el impacto de dichos procesos de innovación en su trabajo de ED

“Evaluamos sin criterios claros y definidos, aunque incorporamos cambios que se valoran. No están establecidos los indicadores”

“Hacemos evaluación pero informal”

Las instituciones públicas señalan que “necesitamos reflexionar qué hacemos en ED, tenemos que dar un paso más”

“Priorizamos líneas de actuación y criterios de evaluación”

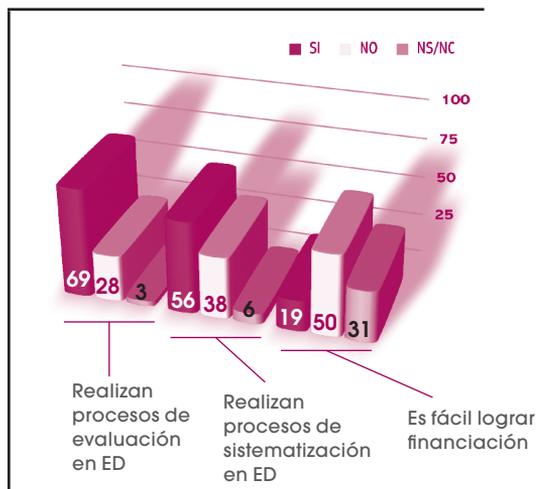
Para llevar a cabo un proceso de evaluación, las organizaciones señalan que es necesario tener en cuenta que el momento sea el adecuado, que sea oportuno.

“para evaluar es necesario dejar pasar un tiempo prudente para no flagelarnos”

Hay una organización que señala que la alternativa a la evaluación clásica está en algo diferente al Enfoque de Marco Lógico como, por ejemplo, el “outcome mapping” o “mapeo de alcance<sup>8</sup>”, que es una herramienta que se puede aplicar a la evaluación y ayuda a avanzar con una metodología de trabajo diferente.

El 50% de las organizaciones que dice hacer evaluación no comparte sus aprendizajes con otras organizaciones ni con las instituciones financiadoras.

## LA EVALUACIÓN Y LA SISTEMATIZACIÓN



“Compartimos los aprendizajes de los procesos de evaluación de manera informal, en conversaciones espontáneas que surgen en diversos espacios de encuentro (reuniones, talleres, cursos...) sobre temas diferentes a la evaluación”

“En alguna ocasión hemos hecho alguna presentación ad-hoc de los resultados de algún proceso evaluativo interno”

Respecto a la sistematización de experiencias<sup>9</sup> el 56% de las organizaciones ha señalado que sí realizan procesos de sistematización de experiencias de ED, que a su vez generan aprendizajes. El 59,3% de las organizaciones, incorporan dichos aprendizajes a su trabajo de ED.

A pesar de llevar a cabo estos procesos de evaluación y sistematización, el 50% de las organizaciones señala que no es fácil lograr financiación para ponerlos en práctica. Por otro lado, el 31% de las organizaciones señala que no sabe o no contesta a esta cuestión.

Las instituciones públicas señalan que “no sé dónde encuentran la dificultad

las ONGD. Dentro de la convocatoria de ED se financian este tipo de métodos. Hay una partida para ello, aunque lo que no hay es algo específico.”

“Hay un pequeño presupuesto para evaluación en ED por lo que no hay mucho dinero para evaluación”

“El presupuesto no es grande pero no está limitada la evaluación”

## 2.4. El diagnóstico: una fase de la metodología de la ED

A la hora de llevar a cabo su trabajo de ED, el 74% de las organizaciones realiza un diagnóstico del entorno y de la gente<sup>10</sup> con la que desean trabajar.

“Es un diagnóstico a veces leve y sin herramientas y sin mucho tiempo para llevarlo a cabo”

“No hay un modelo elaborado de diagnóstico, aunque sí hay unas preguntas básicas que nos sirven para realizarlo”

“Sí nos cuestionamos funcionamientos de años anteriores y así proyectamos con quién vamos a trabajar en el futuro. Se hace a través de entrevistas, evaluaciones anuales, encuestas, acompañamiento a algunos colectivos. También con el voluntariado se hacen encuestas. Después contrastamos esto a nivel interno, con los equipos. En un foro anual, a nivel interno, voluntariado y personal contratado, contrastamos el diagnóstico. Después lo damos a conocer, de manera pública”

Las organizaciones señalan que tienen en cuenta las necesidades de las personas y grupos con los que trabajan, no tanto a través de diagnósticos escritos y planificados como tal, sino de forma más intuitiva y a través de debates internos,

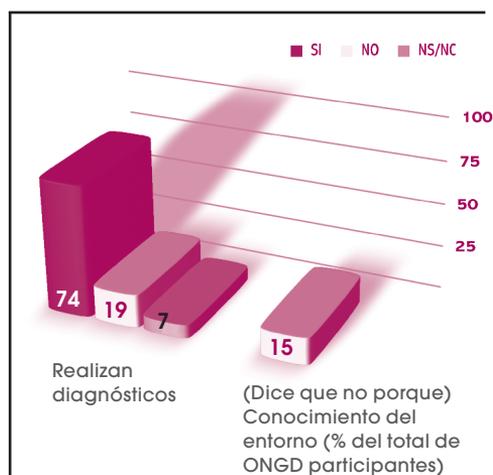
en los que no incorporan, generalmente, a las personas a las que dirigen sus proyectos de ED. También suelen aprovechar el conocimiento adquirido en los proyectos anteriores para elaborar los nuevos.

A este respecto las organizaciones señalan que, para diagnosticar sobre la realidad en la que van a intervenir, aprovechan la información que obtienen a través de otros métodos de trabajo, como por ejemplo los resultados de las evaluaciones que llevan a cabo.

“Sí hacemos evaluación y a través de la evaluación sacamos datos de por donde continuar. No nos da la vida para hacer diagnósticos”

Hay organizaciones que señalan que llevan tiempo trabajando con las mismas personas y grupos, a quienes consideran socios. Esta forma de trabajar les proporciona un conocimiento mutuo, de sus intereses y demandas, lo cual les lleva a estar abiertos y no limitarse a ofrecer una propuesta cerrada, sino abiertos a nuevas propuestas dialogadas. En este sentido también destaca el trabajo junto a otras organizaciones, en el que cada cual aporta

### LOS DIAGNÓSTICOS Y LA ED



sus experiencias. Las organizaciones que están ubicadas en pequeños municipios señalan que les resulta más fácil conocer el entorno, del cual forman parte.

A pesar de ver la importancia que tienen los diagnósticos, algunas organizaciones señalan que se corre el riesgo de autoengañarse, ya que los diagnósticos pueden estar enfocados a reforzar las ideas preconcebidas de las organizaciones y pueden llevar a pensar que se es imprescindible. Consideran que no se suelen hacer de una forma crítica, que cuestionen profundamente lo que se hace. Señalan que deberían ser diagnósticos que llevaran, en algunos momentos, a replantearse lo que se está haciendo, así como las líneas de trabajo y los sujetos de la ED.

Una dificultad que señalan las ONGD es la falta de tiempo y de recursos para realizar dichos diagnósticos. Sin embargo, cuando se les pregunta por los motivos que les llevan a no realizar diagnósticos, el 15% de las organizaciones señalan que es porque tiene un conocimiento claro del entorno y de la gente con la que desean trabajar.

## 2.5. La incorporación de la visión Sur

El 84% de las organizaciones señalan que en su trabajo de ED participan organizaciones del Sur, de las cuales:

- En el 71,8% de los casos participan en acciones propuestas por la organización del norte.
- En el 43,7% participan en el diseño del proyecto junto a la organización del norte.

- En el 25% participan en la evaluación del proyecto de ED.
- El 56% de las organizaciones señalan que en sus proyectos de ED participan personas u organizaciones de inmigrantes. En el caso de la participación de personas u organizaciones de inmigrantes, se señala que:
  - En el 56,25% de los casos participan en las acciones propuestas por la organización.
  - En el 28,1% participan en la evaluación del proyecto.
  - En el 21,8% participan en el diseño del proyecto.

*“Intentamos que las organizaciones del Sur estén presentes desde el diseño del proyecto, aunque no siempre es posible”*

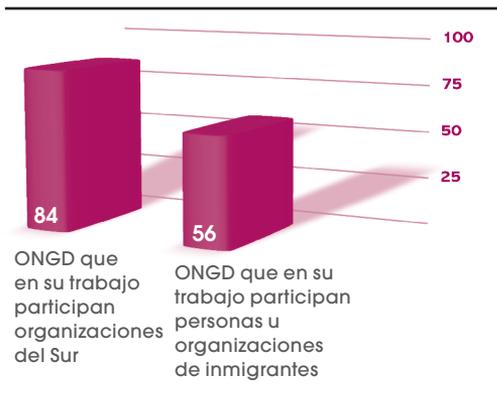
Las organizaciones que no incorporan al Sur en el trabajo de ED señalan que es porque:

- No se lo han planteado (3,1%)
- No tienen contacto con organizaciones del sur que se quieran implicar en proyectos de ED (6,2%)
- En su organización no se considera prioritaria la participación del Sur en los proyectos de ED (6,2%)

Respecto a las personas u organizaciones de inmigrantes el motivo más señalado es porque las ONGD no tienen contacto con personas u organizaciones de inmigrantes que se quieran implicar en proyectos de ED (15,6%).

*“No han sido nuestro grupo objetivo aunque estamos empezando a identificar líneas de trabajo conjunto con organizaciones de personas migrantes y refugia-*

## VISIÓN SUR



das, sobre todo para incorporar mejor la Visión Sur”

“A veces no es fácil articular la función del proyecto con la participación de estos colectivos. La dinámicas de funcionamiento son distintas”

La Visión Sur es algo muy bien valorado por las organizaciones, que señalan que “Es una bomba, no es una reflexión abstracta sino en el andar. Ves cómo reflejar las cosas, el fondo de las cosas... es el cambio de chip.

En el año 1998 decidimos que venga alguien del Sur aquí, a nuestra organización, durante un año, y desde entonces van viniendo personas que trabajan en el Equipo”

“En el proyecto de feminismo hay alianzas con movimientos sociales del Sur. Se ha generado una dinámica. Pero en otros proyectos estamos centrados en el modelo educativo y no hemos hecho acercamiento a la Visión Sur. Hay un intento de abrirnos a organizaciones de educación bilingüe con comunidades indígenas, pero es algo muy incipiente. Es debido a que estamos muy metidos y metidas en la realidad concreta, delante del ordenador. También porque esto supone

abrirnos a nuevos colectivos y esto genera inseguridad. Es una sensación de estar con orejas, se nos ocurren pocos vínculos con organizaciones de aquí y también con otras organizaciones del Sur. ¿Será que los proyectos nos absorben mucho? ¿Será que los pillamos con poco entusiasmo?”

“A las organizaciones del Sur no las consideramos contrapartes sino parte de un todo”

“No tenemos en cuenta la Visión Sur en la formulación de proyectos por falta de tiempo y de priorización; no porque no pensemos que sea válida, de hecho pensamos que se puede hacer y no es tan costoso. Recientemente ha sido la primera vez que ha habido devolución de la intervención aquí y en el Sur. Ambas partes hemos devuelto al otro grupo lo que hemos realizado a través de video. Pero no es lo que sabemos hacer”

“La Visión Sur es fácil pero a veces es más dura porque nos cuestionan. Es más fácil con Latinoamérica que con África o Asia, es un reto abrir la perspectiva con estos otros continentes”

“La Visión Sur te ayuda a innovar, a mejorar”

“Es fundamental que las personas del Sur sean portavoces pero tenemos el riesgo de caer en lo testimonial. Es necesario incorporar a personas del Sur pero no sólo por el hecho de ser del Sur. Tienen que tener capacidades y visión política”

“Con la Visión Sur ofrecemos una visión más acertada y próxima a la realidad, más rica. El alumnado también está globalizado y permite dar protagonismo a chavales y chavalas de otras culturas que están en las aulas. Incorporar la Visión Sur

abre también los ojos al interior de nuestra organización”

Sin embargo, aunque se ve como algo interesante y necesario, se identifican algunas cuestiones que hay que tener en cuenta, como por ejemplo los ritmos de los procesos del Sur, los contextos en los que viven las personas y organizaciones del Sur o la necesidad de disponer de tiempo y dinero para incorporar esta Visión.

“No estamos acostumbrados a vivir en primera persona, a escuchar. No nos damos cuenta de la dificultad de contar una experiencia complicada, como la que viven muchas personas y comunidades del Sur. No tenemos paciencia con la gente, queremos que cuenten lo que nosotros y nosotras esperamos que cuenten.

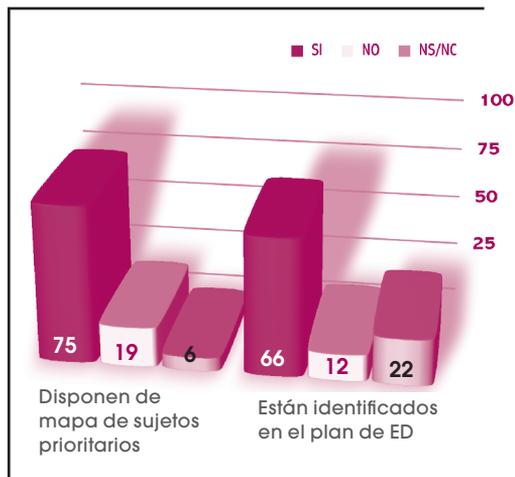
Para una persona que vive un conflicto no es fácil. Somos formas diferentes de vivir la vida, visiones culturales diferentes. Y no podemos olvidar que quien tiene poder es quien plantea las preguntas”

“Las organizaciones del Sur no conocen este contexto y no comprenden nuestras propuestas. Hay instituciones públicas que ven que la Visión Sur consiste en exprimirles, pero que no que haya también impactos y efectos, a través de los proyectos de ED, en las propias organizaciones del Sur. En las convocatorias de ED no se facilita, es más, se limita para que las acciones sean todas en el Norte”

## 2.6. Los sujetos con los que hacer ED

Las organizaciones, en su gran mayoría, señalan que sí priorizan los sujetos con los que trabajan<sup>11</sup> (el 75% de las organi-

## LOS SUJETOS I



zaciones disponen de un mapa de sujetos prioritarios y un 66% los tiene identificados en su plan estratégico de ED). Además, algunas de las organizaciones señalan que supone una priorización continua de sujetos, ya que después de un tiempo trabajando con los mismos, éstos pueden trabajar de forma autónoma, lo cual te lleva a identificar a otros nuevos.

Sin embargo, hay organizaciones que plantean que:

“Somos incapaces de concretar los sujetos y con los que concretamos igual no atinamos muy bien. Nos come el día a día”

“Las organizaciones tenemos como objetivo producir. Así es muy difícil llegar al alumnado”

“Si vas de la mano del Ayuntamiento bien pero, de otra manera, es complicado llegar a nuevos centros”

“Dar continuidad a los procesos es complicado”

A este respecto, el 22% de las organizaciones ha señalado que no sabe o no

contesta si tienen identificados los sujetos prioritarios en su plan estratégico de ED.

(una institución pública señala que) “es importante tener un sujeto para la intervención (no la población en general) y de ahí llevar a cabo metodologías concretas”

Sin embargo, algunas organizaciones señalan que se puede correr riesgos al priorizar el trabajo con unos sujetos concretos, definidos, que no son “multitudines”, ya que las instituciones financiadoras suelen esperar que se llegue a unos colectivos amplios. Tal y como dicen algunas organizaciones, estas instituciones públicas suelen priorizar lo cuantitativo (llegar a muchos sujetos) sobre lo cualitativo (trabajar en clave de procesos con grupos más focalizados).

El 78,1% de las organizaciones trabajan durante tres o más años con los mismos grupos, lo cual permite, en principio, una mayor incidencia de la ED. Sin embargo, parece que no siempre tiene porqué ser así.

“Depende de los propios grupos y sus necesidades y demandas”

“Más que cuánto tiempo dedicas al trabajo en los grupos es cómo trabajas”

“El que los proyectos de ED sean de 2 años es una limitación”

“En la propia formulación del proyecto no insertamos una estrategia donde los beneficiarios y beneficiarias se apropien del proyecto .Y me pregunto ¿qué tanto conocemos a los grupos con los que trabajamos?”

“También a veces te puedes frustrar, ya que haces una apuestas con unas expectativas y no se cumplen. Trabajamos con una población con mucha movilidad.

Y son factores externos a la organización que hay que tener en cuenta”

“A algunos sujetos les cuesta comprometerse a medio plazo en un trabajo de ED porque, pasado un tiempo, lo mismo no están esos responsables o profesorado”, “aun siendo los mismos colectivos, la gente de esos colectivos cambia”

“Nos vemos, a veces, haciendo acciones puntuales, aunque tenemos claro el trabajo a medio plazo y los grupos con los que trabajamos. También debes adaptarte a las nuevas situaciones”

“Debemos trabajar con un grupo objetivo estable y un eje o tema general estable. Tratar estas dos cuestiones es lo más transformador”

“Nos tenemos que revelar ante la administración cuando nos piden que lleguemos a un grupo grande”

Una institución pública señala que “las organizaciones no trabajan en proceso durante mucho tiempo”

Respecto a la participación de estos sujetos en los procesos de ED se señala, en el 93,7% de los casos, que participan en las acciones propuestas por las organizaciones, en el 75% participan en las evaluaciones y en el 34,3% participan en el diseño del proyecto.

---

## 2.7. El cambio social y la participación

El 62% de las organizaciones ofrece a los sujetos con quienes trabaja la posibilidad de involucrarse en acciones concretas de cambio social, aunque hay un 22% de las organizaciones que no sabe o no contesta a esta cuestión.

“Elaboramos las acciones de manera conjunta”

“Les ofrecemos la participación en el diseño e implementación de campañas de movilización y acciones de calle, como los ODM o Pobreza 0, también la posibilidad de ser socios y socias y como voluntariado en la organización”

“También está la posibilidad de participar en los campos de trabajo que organizamos y en acciones solidarias puntuales”

Otra cuestión es el acompañamiento de las y los sujetos mientras participan en los proyectos de ED. El 78% de las organizaciones señalan que, en su planificación, está contemplado el acompañamiento y seguimiento de estas y estos sujetos. Es el 81% de las organizaciones las que sí les acompañan.

Por otro lado, todas las organizaciones plantean la necesidad del seguimiento de las y los sujetos que participan una vez que termina el proyecto de ED, aunque no todas las organizaciones lo hacen. A pesar de que la mayoría señala que no lo hacen porque no disponen de financiación, cuando se les pregunta si las

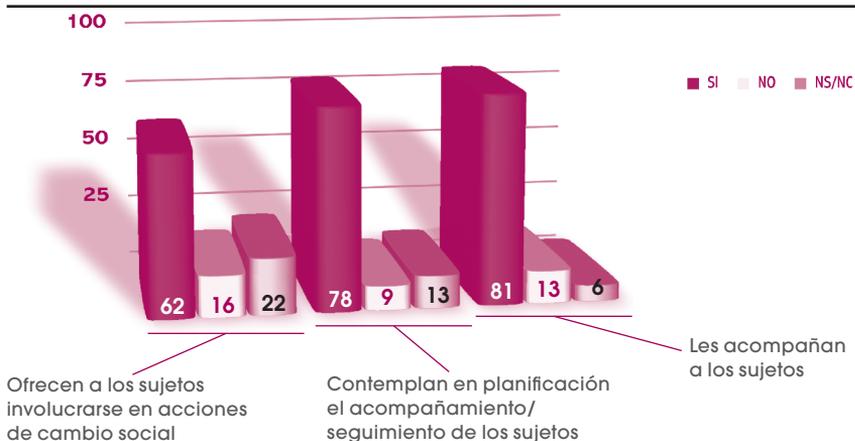
instituciones públicas apoyan este tipo de acompañamiento el 37,5% de las organizaciones señala que no sabe o no contesta, mientras que el 31,2% señala que las financiadoras sí lo apoyan y el 31,2% restante señala que no.

“El acompañamiento y seguimiento tiene un componente socio-afectivo muy fuerte. Demandan un componente humano.” “Tiene que ver con que los grupos con los que trabajamos sean cada vez más parte del proyecto”

“Aunque es difícil saber hasta dónde llegamos, porque no podemos llegar a todas partes. Supone una energía importante de trabajo.” “No podemos hacer seguimiento y acompañamiento de calidad”. “La parte humana, que es algo tan de ED, se queda fuera de los ritmos que tenemos en las ONGD a través de los proyectos”

“El tiempo te condiciona, por ejemplo las relaciones a futuro con los colectivos con los que hacemos ED, que deben estar basadas en lo afectivo. Tratamos de mantener la relación aunque sea a través de acciones puntuales, que en el futuro pueden volver a incorporarse a otros procesos de ED”

## LOS SUJETOS II



“Y es que tampoco podemos olvidar que trabajamos desde proyectos con recursos limitados y hay veces que no podemos incorporar las nuevas aportaciones. Además los lenguajes también son diferentes y cuesta comprenderse. También la financiación no garantiza el apoyo a largo plazo para acompañar a los mismos colectivos. Tenemos que tener en cuenta lo que entienden esos colectivos por acompañamiento, ya que debe ser un compromiso mutuo.”

“Acaba el proyecto y acaba el seguimiento. Tiene que ver con la financiación. Te metes en proyectos nuevos y tienes que asumir los nuevos desafíos.”

Las instituciones públicas señalan que “los instrumentos que empleamos las instituciones públicas no tienen que ver con el acompañamiento a procesos. Se

podría hacer pero no lo hacemos. Aunque tampoco las ONGD presentan proyectos en procesos.”

“Financiar a varios años es imposible. Habría que ver cómo se podría hacer”

“Tenemos una convocatoria bienal pero sólo se ha presentado un proyecto. Los de esta convocatoria son criterios más exigentes y hay ONGD que sí los cumplen. Tal vez si no se presentan es porque tampoco las ONGD quieren este tipo de proyectos”.

“Tenemos en cuenta que los nuevos proyectos sean continuidad de proyectos anteriores”

A partir de estos datos, que reflejan algunas de las realidades en las que nos encontramos respecto a la ED, os proponemos...

### ***Algunas preguntas para profundizar en grupo en tu organización:***

- ¿En qué se concreta la innovación en tu organización? ¿Cómo la lleváis a cabo? ¿Qué favorece y qué dificulta la innovación en ED?
- ¿Qué tipo de evaluaciones y sistematizaciones lleváis a cabo en vuestro trabajo de ED? ¿Os ayudan a innovar?
- ¿Compartís los aprendizajes de las evaluaciones y sistematizaciones con otras organizaciones y con las instituciones financiadoras? ¿Cómo hacéis para compartir?
- ¿Realizáis diagnósticos de la realidad en la que vais a intervenir en ED? ¿Cómo los realizáis? ¿Qué cuestiones tendríais que tener en cuenta?
- ¿Qué espacios de participación posibilitáis a en los procesos de ED a los sujetos (grupos objetivo) con los que trabajáis? ¿Pensáis que podríais posibilitar otros nuevos? ¿Cómo?
- ¿Acompañáis a los sujetos (grupos objetivo) una vez que termina el proyecto? ¿Qué necesidades veis para realizar este acompañamiento?
- ¿Las relaciones que tejéis con los sujetos (grupos objetivo) de vuestro trabajo de ED contemplan la dimensión afectiva o, por el contrario, son relaciones puramente prácticas y logísticas?

## *Ideas destacadas del capítulo*

- El 81% de las organizaciones señala que sí tienen en cuenta la innovación en los proyectos de ED que realizan. Consideran que la innovación tiene que ver con proyectos novedosos, diferentes.
- Para que se de dicha innovación hay que dedicar tiempo a parar y observar lo que se hace y la realidad en la que se interviene, para lo que son necesarios los análisis previos, las investigaciones y la capacidad de adaptación a las nuevas realidades.
- Las organizaciones concretan la innovación en "acciones novedosas" (59%) y en "nuevos enfoques teórico-conceptuales" y "nuevas fuentes metodológicas" (53% respectivamente).
- Hay organizaciones que señalan que el Enfoque de Marco Lógico supone una dificultad para la innovación en ED y que sería conveniente crear o recuperar otras metodologías, métodos y procedimientos.
- El 69% de las organizaciones señalan que sí llevan a cabo procesos de evaluación de ED que generan aprendizajes. El 65% de las organizaciones incorpora dichos aprendizajes a su trabajo.
- El 56% de las organizaciones ha señalado que sí realizan procesos de sistematización de experiencias de ED, que a su vez generan aprendizajes que, el 59,3% de las organizaciones incorpora dichos aprendizajes a su trabajo de ED.
- A la hora de llevar a cabo su trabajo de ED, el 74% de las organizaciones realiza un diagnóstico del entorno y de la gente con la que desea trabajar.
- El 84% de las organizaciones señalan que en su trabajo de ED participan organizaciones del Sur.
- El 56% de las organizaciones señalan que en sus proyectos de ED participan personas u organizaciones de inmigrantes.
- Las organizaciones valoran de forma muy positiva la participación de organizaciones del Sur y de organizaciones de inmigrantes en los proyectos de ED. Sin embargo, señalan, entre otras dificultades, la necesidad de disponer de tiempo y recursos, así como los ritmos distintos que llevan las organizaciones en sus contextos.
- Las organizaciones, en su gran mayoría, señalan que sí priorizan los sujetos con los que trabajan (el 75% de las organizaciones disponen de un mapa de sujetos prioritarios y un 66% los tiene identificados en su plan estratégico de ED).
- El 62% de las organizaciones ofrece a los sujetos con quienes trabaja la posibilidad de involucrarse en acciones concretas de cambio social (hay que señalar que el 22% de las organizaciones no sabe o no contesta a esta pregunta).
- El 78% de las organizaciones señalan que, en su planificación, está contemplado el acompañamiento y seguimiento de estas y estos sujetos. Es el 81% de las organizaciones las que sí les acompañan, a pesar de las dificultades que esto entraña.

## CAPÍTULO TRES

# PRODUCTOS

En el presente capítulo hemos preguntado a las organizaciones sobre los productos fruto de su trabajo de ED, teniendo en cuenta 4 cuestiones:

- ¿Qué es un producto?.
- La valoración que hacen las ONGD de sus productos.
- Los productos y los procesos.
- La perspectiva de género en los productos de ED.

---

### 3.1. ¿Qué es un producto?

Las organizaciones consultadas definen de la siguiente manera lo que es un “producto<sup>12</sup> de ED”:

“El término “producto” responde a una necesidad. No tiene por qué ser algo tangible. Tiene que ser algo que se vaya a utilizar. Al principio pensaba que los productos eran materiales. Ahora comprendo que hablamos de algo más amplio. Sea un material físico, una charla o lo que sea. Un producto es una herramienta para sacar adelante un objetivo marcado, ya que debe permitir trabajar lo que te plantees. Es un instrumento, una herramienta, un vehículo que te permite comunicarte con la gente con la que trabajas. No sólo vemos los productos como algo hacia fuera de la organización, ya que también son productos las reuniones y formaciones hacia el interior.”

“El producto parte de un diagnóstico previo y debe responder a ello, porque son parte de las colaboraciones que hacemos a los grupos con los que trabajamos. Proceso y producto tienen que ir de la mano. Creo más en estos productos que en los que no han sido parte de proceso. El producto sin proceso no tiene sentido, aunque después lo distribuyamos en general y llegue como “champiñones” a alguna gente. Los productos responden a estrategias y objetivos que a su vez responden a un diagnóstico y a un marco teórico, construido a partir del público al que nos dirigimos”

Y cuando les preguntamos si los productos son lo básico del trabajo de ED señalan que:

“No es lo básico pero la gran mayoría de productos salen de las líneas estratégicas y objetivos a largo plazo. Damos más importancia al proceso, que responde a la necesidad, ya que deben ser los grupos quienes demandan. Pero debemos recordar que los productos son los que permiten avanzar en ED, son la motivación que genera en los grupos, son con lo que interactúan con la gente.

Hay veces que publicamos materiales porque el proyecto así lo pide cuando, en algunos casos, no sería necesario, y es que la propia elaboración del producto nos lleva mucho tiempo, más que el propio proceso. Estamos atados a ciertas herramientas. La realidad de las convocatorias es esa.

Cuando llevamos a cabo un proceso, el aprendizaje que obtenemos da como resultado un producto. El producto es el propio proceso.

Hemos llevado a cabo productos visualmente significativos. Productos como

parte de un proceso que no termina, que nos abre a nuevas metas, a nuevos objetivos, a nuevos procesos. Esto es un referente de lo que queremos hacer a futuro.

Tenemos dos motivaciones para hacer productos y en las dos el proceso es lo más importante: a) proyectos hacia fuera y b) seminarios internos, a partir de un diagnóstico”

---

### **3.2. La valoración que hacen las ONGD de sus productos**

El 84% de las organizaciones señalan que los grupos con los que trabajan utilizan los productos de ED que elaboran, aunque también señalan algunas dificultades que tienen para hacer el seguimiento a estos grupos y comprobar si realmente los usan y cómo es este uso.

“Los grupos con los que trabajamos lo único que quieren son materiales, no con talleres ni apoyo para decirles cómo tratarlos.

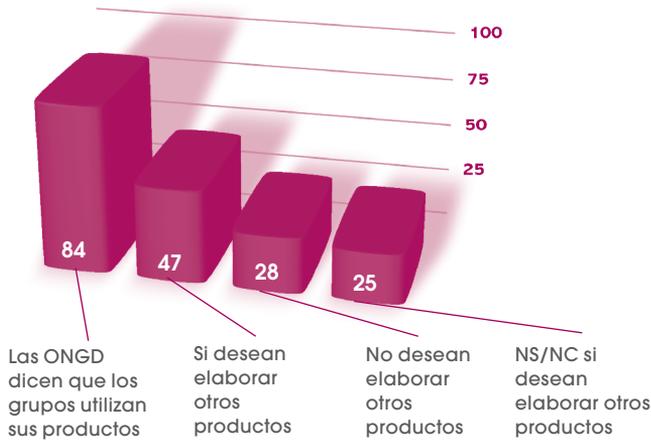
Una nueva perspectiva, más emocional, descoloca al profesorado que esperan algo más académico.”

“Los grupos con los que trabajamos siguen implicándose año tras año. Sabemos esto, pero no porque lo preguntemos.”

“Sabemos que les interesa por las respuestas que dan a las convocatorias, la asistencia. También por la demanda de los materiales (por ejemplo con el seguimiento que hacemos a cuánta gente entra en la web), por las redes que se montan entre las gentes.”

“La gente participa por el boca a boca. Aunque no hacemos un seguimiento posterior una vez que hemos repartido el material”

## LAS ONGD Y SUS PRODUCTOS DE ED



“Tenemos una encuesta tipo para saber si los productos interesan a la gente, pero nadie nos la contesta. No tenemos claro por qué no se contesta porque luego esos mismos centros nos vuelven a demandar más materiales”

“Sabemos el interés de nuestros productos por la continuidad de los chavales y chavalas en los grupos”

“Con la rotación del profesorado es difícil mantener la relación con el profesorado y sus centros”

Las organizaciones están satisfechas con los productos que elaboran sobre todo cuando están centrados, de manera estratégica, en temas y grupos focalizados. Sin embargo, señalan que tienen que actualizar los productos, así como el seguimiento y puesta en práctica de los mismos. Las organizaciones tienen una mirada crítica a la tensión que existe entre el coste de los productos elaborados y el beneficio que se obtiene.

“Los productos no están actualizados, no son atractivos.”

“Son maneras arduas de comunicar, tenemos que actualizarnos”

“Nos hemos centrado en temas y grupos de manera estratégica y esto ha tenido respuesta positiva”

“Estamos trabajando las nuevas tecnologías, cursos online (por ejemplo para el voluntariado social), foros con retransmisión online, youtube, videos interactivos, face-book, juegos para pc...”

“Estamos poniendo en marcha procesos de investigación para la acción”

“Mi organización sí está satisfecha de los productos pero no tanto de la puesta en marcha del producto. Ahora ya hay una persona responsable de ed por lo que esperamos que se haga mejor. Y es que no acabamos de acertar bien”

“Lo que cuestiono es el coste-beneficio de los productos que realizamos. El material sí merece la pena pero realmente ¿qué uso tiene? ¿Qué tratamiento le dan las personas y grupos a los que van dirigidos?”

Teniendo en cuenta lo que conocen de los grupos objetivo con los que trabajan y cómo valoran el impacto que tienen los productos, el 47% de las organizaciones señala que sí desean elaborar otro

tipo de productos diferentes a los que elaboran en la actualidad. Por otro lado, el 25% de las organizaciones señala que “no saben o no contestan”.

Sin embargo, aquellas organizaciones que sí desearían elaborar otros productos señalan que sería interesante abrirse a otros colectivos y elaborar productos adaptados a estas nuevas realidades. Aunque mencionan que hay veces que no es necesario elaborar nuevos productos, sino revisar y readecuar los que ya se están haciendo. También plantean que, por las dinámicas en las que se encuentran las organizaciones, no suelen disponer de tiempo para incorporar nuevos productos a su trabajo.

“El problema muchas veces no es la falta de productos, sino la falta de tiempo para incorporar esos productos”

“Continuar desde otras claves algunas actividades que ya realizamos, junto a otras organizaciones, más originales, basadas en el teatro, la literatura, los títeres, la pintura, compartiendo con chavales y chavalas de otros países”

“La formación profesional está algo olvidada en los programas de ED de las ONGD”

La dificultad que encuentran para elaborar otro tipo de productos suele ser, en el 40,6% de los casos, porque les falta tiempo en la organización para elaborar nuevos productos o, en el 18,7% de los casos, por la falta de apoyo de las instituciones financiadoras para ese tipo de productos que desean realizar. En este sentido, una organización señala además como una dificultad la falta de tiempo del público destinatario.

El 59,3% de las organizaciones realiza algún tipo de seguimiento con los

grupos objetivo para ver si utilizan los productos. Aunque sea de una manera más intuitiva, las organizaciones tienen en cuenta las realidades en las que hacen ED y preguntan a las personas y grupos con los que trabajan.

“El contacto personal y continuo con los grupos objetivo es muy importante”

“Realizamos fichas de seguimiento y encuestas de las actividades realizadas con los materiales entregados durante el tiempo que dura el proyecto” “también tenemos reuniones y conversamos con los grupos objetivo para obtener datos cualitativos”

“Hacemos un seguimiento telefónico y virtual, por ejemplo a través de dinamizadores y dinamizadoras virtuales”

“Acompañamos a los grupos objetivo en la utilización de los materiales y les informamos sobre otros productos que pueden enriquecerles en el trabajo que realizan”

“Estamos presentes en algunas actividades y organizamos reuniones de evaluación. También les pasamos un cuestionario de evaluación. Pero no hacemos un análisis muy exhaustivo” “es más un seguimiento de evidencia, más intuitivo”

“Como es un proceso valoramos si el producto nos permite pasar al siguiente nivel, porque los productos son parte del proceso. Valoramos si la gente con la que trabajamos nos pide esos productos, por ejemplo si nos quitan de las manos los productos” “valoramos si se cumplen las expectativas de los grupos objetivo”

“Nos preocupa porque el seguimiento es una debilidad, ya que no podemos hacerlo en el día a día. Aunque con grupos con los que llevamos más tiempo sí hacemos un poco de seguimiento”

“En algunos productos consolidados sí se hace un seguimiento brutal, a través de herramientas complejas” “el seguimiento mejora en calidad si implicas a la gente desde el inicio, desde el diseño. Si no caes como un satélite la gente se apropia de ello”

“Los grupos no saben entre sí lo que hacemos con unos o con otros, cuando es un potencial que se podía aprovechar”

“Muchos de los productos son presenciales y entonces sí se ve”

El 43,7% de las organizaciones no sabe o no contesta si las instituciones públicas financian el seguimiento de los productos de ED mientras que el 37,5% señala que no lo financian. Sin embargo, el 81,2% de las organizaciones tendrían interés en realizar dicho seguimiento a los productos, siempre y cuando las instituciones públicas lo financiaran.

En el 65,6% de los casos, cuando las organizaciones elaboran su plan estratégico de ED, imaginan los productos concretos que desean elaborar. Y en el 62,5% de las organizaciones las evaluaciones que realizan, de los productos elaborados, les sirven para contrastar la coherencia que tienen dichos productos con el enfoque de ED que definen en dichos planes estratégicos. En este sentido, el 56,2% de las organizaciones señalan que sí son coherentes.

“Sí hay coherencias, porque en la teoría la organización tiene unas buenas ideas y dice unas cosas buenas. No tenemos unas propuestas de innovación, seguimos con formas viejas. Tenemos que actualizarnos. Sí la hay en cuanto a los objetivos. Otra cosa es que lo hagamos mejor o peor... No hay una reflexión en cuanto a la metodología. Sobre cómo hacer las cosas se

ha reflexionado poco. No tenemos un documento de estrategia propia de sensibilización de cara a iniciar procesos y poder medir resultados a medio plazo”

“Yo creo que sí, aunque igual siempre no se consigue. Dependiendo del producto la visión política es más fácil hacerla explícita”

“No hacemos un seguimiento de “vigilancia” explícito, aunque sí se hace de una manera más espontánea”

“Hay una comisión estratégica en educación que es el referente que “vigila” que todo lo que se produzca vaya por esta línea”

“Nos falta formación teórica para actualizar nuestro modelo. Más cuando es un proyecto en consorcio y cada organización tiene su propio modelo”

Respecto al impacto de la ED al interior de las organizaciones el 90,6% señala que las personas de los otros equipos de sus organizaciones conocen los productos de ED que elaboran.

“La dirección y las comisiones sí, pero las y los técnicos de cooperación no las conocen. En el día a día no tenemos tiempo para compartir esta información. La dirección exige que compartamos esta información pero no pone medios para hacerlo posible”

“Los otros equipos sí conocen los productos que elaboramos a través de las reuniones quincenales”

“Sí los conocen, otra cosa es que nos gustaría que participaran más”

“Procuramos que se den a conocer. En las reuniones anuales se dan a conocer los productos, también en el boletín. Hay una persona en comunicación que hace posible llevar a cabo la comunicación con la base social de la organización”

“La reunión quincenal de voluntariado donde la delegada informa de todos los productos de la organización y también de los que realizan otras organizaciones”

“Los conocen pero sin profundizar, por encima. Hay tres niveles:

- ➔ El equipo técnico que sí los conoce, ya que los materiales también se hacen con las otras áreas.
- ➔ El equipo de administración que sí conoce los materiales a nivel superficial
- ➔ El voluntariado adscrito a programas también los conoce, pero si este voluntariado está adscrito a acciones concretas es posible que no los conozcan”

---

### 3.3. Los productos y los procesos

El 84,3% de las organizaciones aprovecha los productos ya elaborados en cada proyecto para realizar otros nuevos. El 87,1% de las organizaciones señala que necesitan entre 3 y 5 años para trabajar un proyecto en clave de proceso y que tendrían interés en ponerlos en marcha.

“Eso sería lo ideal, aunque nosotras trabajamos en clave de proceso sumando proyectos: identificando un proyecto a través del proyecto anterior. Si enlazamos proyectos de 2 años también se puede trabajar en esta clave “

Sin embargo, encuentran dificultades para trabajar en clave de procesos. Algunas son dificultades internas de las propias organizaciones, otras son dificultades relacionadas con las personas y grupos con los que trabajan y otras están relacionadas con las instituciones financiadoras (el 56,3% de las organizaciones conside-

ra que las instituciones financiadoras no están dispuestas a apoyar proyectos a medio plazo)”

“La dificultad que más veo es que no se ha cuidado nada a la gente que trabaja en la organización y eso dificulta el seguimiento”

“Se podía haber sistematizado lo que se está haciendo, tener unos archivos con las experiencias que se han estado haciendo”

“Es necesario tener contacto con gente motivada para iniciar ese proceso. Tener un grupo que se vaya a implicar durante tiempo. La gente está acostumbrada a participar en acciones puntuales“

“Nos falta una estrategia, con sus indicadores. También dificulta nuestro trabajo la dependencia de los financiadores para que un área se mantenga, aunque también hay que mejorar las fuentes propias de financiación. La ED está concebida a corto plazo y no a largo. Queremos que la participación militante sea mejor, pensando, que proponga cosas”

“La participación de la gente es cuestión de seguir y seguir. No dar por perdida la batalla de la participación de la gente. Son tiempos difíciles para el voluntariado”

“Debemos generar una participación que motive, planteando qué les interesa... Sabiendo que a la gente le cuesta participar”

“Una es la de poder planificar, con objetivos. Visualizar a medio plazo. Esta es la clave. Seguir esta visualización y no estar supeditados a la financiación o a otras cuestiones. Otra es el análisis de lo que ocurre a nivel social. También está la financiación. Los fondos públicos te llevan al corto plazo y esto es complicado.

¿Podemos trabajar a medio plazo y lograr financiación?.”

“Las instituciones públicas no tienen voluntad de hacerlo, el seguimiento y los procesos no son muy vendibles a las instituciones.”

“Por nuestra parte lo tenemos muy automatizado, es nuestra manera de trabajar y no encontramos dificultades para trabajar en clave de procesos”

“Los centros educativos, que se suelen traducir en un profesor, que en algunos casos no está fijo en ese centro. Supone ir a ese centro cuando rota ese profesor o profesora y volver a explicarlo a otro nuevo o nueva aunque es difícil encontrar los canales para no ir centro por centro. Es algo que depende mucho de las personas que están por ejemplo en los berritzegunes “

“En mi organización, aunque no haya financiación externa, se considera que haya una partida para ED, aunque sean unos fondos más justos pero que permitan seguir trabajando”

Las instituciones públicas opinan que “Igual no se trabaja en clave de proceso porque las organizaciones no tienen recursos humanos suficientes”

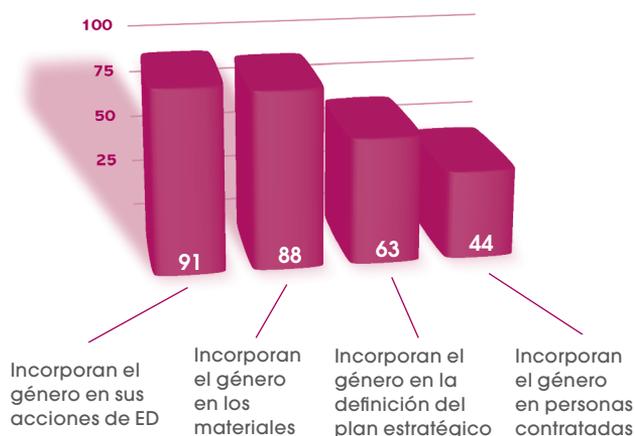
“En las organizaciones hay un rule de gente, en poco tiempo pasa un montón de gente. Así es difícil el trabajo a medio plazo. Esto está unido a las condiciones laborales que hay en las ONGD”

“Las ONGD tienen una rutina de trabajo, con las convocatorias, los proyectos... Es comprensible, al final rota mucha gente porque no es fácil”

### 3.4. La perspectiva de género en los productos de ED

Una cuestión que se ha incorporado en el trabajo de ED es la perspectiva de género<sup>13</sup>. El 91% de las organizaciones incorpora la perspectiva de género a sus acciones de ED, el 88% de las organizaciones incorpora esta perspectiva en los materiales elaborados (un 96,8% de las organizaciones señala además que en los productos de ED que elabora tienen en cuenta un lenguaje no sexista), el 63% de dichas organizaciones incorpora esta perspectiva en la definición del plan estratégico y el 44% incorpora dicha perspectiva en el perfil de las personas contratadas en el equipo de ED.

#### LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LOS PRODUCTOS DE ED



“tenemos presente en nuestros materiales cómo afecta el tema tratado a mujeres y hombres. Muchas veces nos falta información difícil de conseguir pero somos conscientes de que nos falta. De hecho, a veces, lo decimos.”

“Desde que identificamos un producto hasta que lo evaluamos tenemos en cuenta cómo afecta la realidad a mujeres y hombres, lo cual nos ha permitido cuestionar las leyes, el modelo heterosexual dominante, el sexo-género... Es un enfoque más amplio, que va más allá que la presencia de mujeres en lo que hacemos”

“el género es una apuesta clara. Tenemos un plan de género y esto va a más. Las intervenciones que realizamos tienen en cuenta a grupos feministas, de mujeres... No es a veces, es siempre. Aquí visibilizamos a las mujeres que trabajan por el cambio, que se organizan. La participación en procesos políticos y también el

trabajo específico de mujeres que trabajan por y para mujeres”

“a nivel interno estamos debatiendo sobre lo que supone y significa género, cómo vamos a ir trabajando las dos partes (hombre-mujer). Este debate interno se refleja en los productos. Nos preocupa que siempre visibilicemos a la mujer, cuando es una cuestión que afecta a mujeres y hombres, aunque visibilizamos en los productos y en los procesos que la mujer se lleva la peor parte. El género es una cosa viva y lo vamos modificando”

“contamos con los grupos de mujeres de los municipios en los que trabajamos. Hemos hecho un diagnóstico de género interno y esperamos que nos de pistas para los proyectos”

A partir de estos datos, que reflejan algunas de las realidades en las que nos encontramos respecto a la ED, os proponemos...

### ***Algunas preguntas para profundizar en grupo en tu organización:***

- ¿Qué tipo de productos de ED son los que realiza tu organización?
- ¿Los productos que realizáis responden a las necesidades de los sujetos (grupo objetivo) con los que estáis trabajando?
- ¿A los sujetos (grupos objetivo) con los que trabajáis en ED les interesan los productos que realizáis? ¿Cómo lleváis a cabo esta valoración? ¿Lleváis a cabo evaluaciones, sistematizaciones o diagnósticos referentes a los productos de ED que realizáis?
- ¿Consideráis que es necesario que realicéis otros productos de ED diferentes a los que realizáis en este momento? ¿Qué tipo de productos deberían ser?
- ¿Los productos que realizáis son parte de un proceso educativo? ¿Acompañáis a los sujetos (grupos objetivo) durante el tiempo que dura el proyecto y también una vez que termina el proyecto? ¿Cómo se realiza este acompañamiento o cómo deberíais realizarlo?
- ¿Cómo se concreta la perspectiva de género en vuestros productos de ED?

## ***Ideas destacadas del capítulo***

- Las organizaciones señalan que los productos pueden ser tangibles pero también intangibles. Tienen valor cuando surgen de un diagnóstico previo de la realidad en la que se va a intervenir y son parte de una estrategia y de un proceso.
- La dificultad que encuentran para elaborar nuevos productos suele ser, en un 40,6% de las veces, porque les falta tiempo en la organización para elaborarlos o, en el 18,7% de los casos, por la falta de apoyo de las instituciones financiadoras para ese tipo de productos que desean realizar.
- Las organizaciones se encuentran por un lado con su deseo de trabajar los productos como parte de un proceso a medio plazo, pero por otro lado con el deseo de algunas personas y grupos de disponer de productos concretos y cerrados, con el interés de participar de manera puntual.
- El 81,2% de las organizaciones tendría interés en realizar un seguimiento a los productos elaborados, siempre y cuando las instituciones lo financiaran.
- El 56,3% de las organizaciones considera que las instituciones financiadoras no están dispuestas a apoyar proyectos a medio plazo.
- Una cuestión que se ha incorporado en el trabajo de ED es la perspectiva de género, que en el 91% de las organizaciones se trabaja en las acciones de ED, en el 88% en los materiales elaborados (un 96,8% de las organizaciones señala además que en los productos de ED que elabora tienen en cuenta un lenguaje no sexista), en el 63% en la definición del plan estratégico y en el 44% en el perfil de las personas contratadas en el equipo de ED.

## CAPÍTULO CUATRO

# INCIDENCIA POLÍTICA

**En el presente capítulo hemos preguntado a las organizaciones sobre la incidencia política que llevan a cabo a través de sus diferentes acciones, teniendo en cuenta 4 cuestiones:**

- ¿Qué es la incidencia política?
- La incidencia política y la participación social.
- Los grupos objetivo de la incidencia política.
- La evaluación de la incidencia política.

---

### 4.1. ¿Qué es la Incidencia política?

Para las ONGD la Incidencia política<sup>14</sup> es una pata de la transformación. Es hacer presión a las instituciones públicas, a los órganos de decisión, para que realicen cambios. Se asocia a los cambios estructurales, políticos, sociales, de poder. Son espacios a donde no llegamos.

En algunas organizaciones se está debatiendo si la ED y la Incidencia política deben estar relacionadas y coordinadas.

Una institución pública señala que “no está mal lo que se está haciendo en Incidencia política, pero da la sensación de que necesitamos un cambio. Falta una reflexión sobre este tema. Parece que no hay intencionalidad para la transformación social. Igual también tiene que ver con si se planifica o no. Se sigue con inercias de no planificar, de improvisar”.

El 71,8% de las organizaciones señala que realiza Incidencia política, de las cuales el 21,8% prepara este trabajo durante un año y el mismo porcentaje de organizaciones lo preparan durante dos años. En este sentido, el 46,7% de las organizaciones señala que no sabe o no contesta durante cuánto tiempo preparan su trabajo de incidencia.

*“Hacemos investigación, incidencia institucional, medios de comunicación (denuncia) y movilización. Estas son las patas para la Incidencia política. Hacemos también incidencia sobre temas puntuales. Lo hacemos con otras organizaciones.”*

El 63% de las organizaciones llevan a cabo el trabajo de incidencia junto a otras personas y organizaciones. Y el 37,5% de las organizaciones señala que también participan organizaciones del Sur.

Hemos ordenado en las siguientes categorías las diversas temáticas sobre las que las ONGD realizan la Incidencia política: Educación, Infancia, Campañas, Consumo responsable y empresas, Trabajo, Inmigración-asilo-refugio, Políticas de Cooperación, Armamento y Otros temas.

## **Educación**

---

- Género y derechos humanos desde la educación.
- Educación como derechos.
- Prejuicios y estereotipos.

## **Infancia**

---

- Violencia contra la infancia.
- Trata de niños y niñas.
- Migraciones.
- Menores extranjeros no acompañados.
- Niños y niñas soldado.
- Trabajo infantil.

## **Campañas**

---

- Los objetivos del milenio.
- Pobreza cero.
- Campaña mundial por la educación.

## **Consumo responsable y empresas**

---

- Comercio justo.
- Recursos naturales, por ejemplo el agua.
- Responsabilidad social (empresa y administración pública).
- Compra pública responsable.

## **Trabajo**

---

- Denuncia de las condiciones sociolaborales.
- Las reglas del comercio internacional.
- OIT.

## **Inmigración-asilo-refugio-interculturalidad**

---

- Violaciones de DDHH en países de origen.
- Impacto de las transnacionales en la violación de los DESCAs y en los desplazamientos forzados.
- Asilo en el estado español.
- Interculturalidad.

## **Políticas de cooperación**

---

- En las instituciones europeas.
- Financiación del trabajo de las ongd.
- Políticas públicas de cooperación.

## **Armamento**

---

- El comercio de armas.
- Minas antipersona.

## Otros temas

---

- Cómo afecta el cambio climático en los países del sur.
- Pueblos indígenas.
- Soberanía alimentaria.
- Salud.
- El hambre.
- La pobreza.

Por otro lado, el 46,8% de las organizaciones tienen identificados, en su plan estratégico de ED, los temas concretos sobre los que desean hacer incidencia política, organizados en las siguientes categorías: Educación, Infancia, Campañas, Consumo responsable y empresas, Trabajo, Inmigración-asilo-refugio, Políticas de Cooperación, Armamento-militarización, Género y Otros temas.

## Educación

---

- Políticas públicas de educación y financiación de la misma.

## Infancia

---

- Violencia contra la infancia.
- Menores extranjeros no acompañados.
- Niños y niñas soldado.
- Trabajo infantil.
- Trata de niños y niñas.
- Pobreza infantil.

## Campañas

---

- Los objetivos de desarrollo del milenio.
- Consumo responsable y empresas.
- Responsabilidad social (empresa y administración pública).
- Compra pública responsable.

- Consumo responsable y reducción del consumo.
- Economía social y solidaria.
- Medio ambiente y cambio climático.
- Desarrollo sostenible.
- El agua.

## Trabajo

---

- Defensa de los derechos laborales en un contexto de globalización neoliberal.
- Sistema económico actual.
- Justicia económica.

## Inmigración-asilo-refugio

---

- Garantía de derecho de las personas inmigrantes.

## Políticas de cooperación

---

- Acción humanitaria.
- Armamento - militarización.
- Países en conflicto.

## Género

---

- Equidad de género.
- Derechos de las mujeres.

## Otros temas

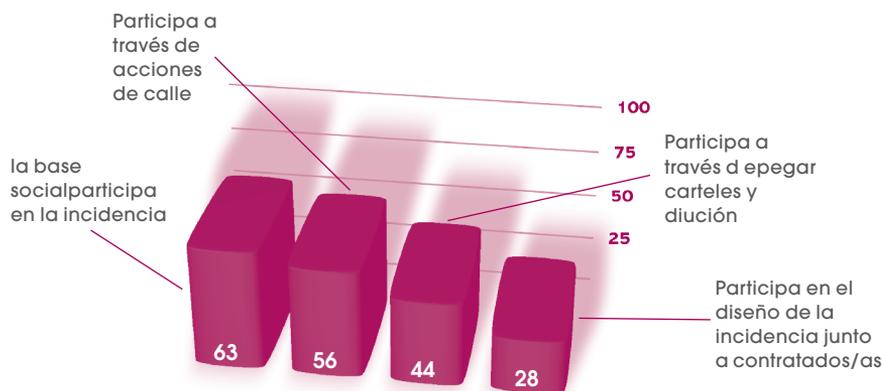
---

- Soberanía alimentaria.
- Normativas y redes.
- Ciudadanía y gobernabilidad.
- Derecho a servicios sociales básicos de calidad.
- DDHH y necesidades básicas.

## 4.2. La Incidencia política y la participación social

El 63% de las organizaciones señala que su base social participa en el trabajo de

## PARTICIPACIÓN DE LA BASE SOCIAL EN LA INCIDENCIA POLÍTICA



Incidencia, aunque algunas organizaciones e instituciones públicas tienen otro punto de vista:

**“Las personas socias participan poco porque no hay tiempo de preparar su participación.”**

(una institución pública señala que) “algunas organizaciones ¿a quién representan? ¿qué base social tienen? Muchas dependen de fondos que no son propios”

Respecto al papel que tiene su base social en este trabajo de Incidencia, el 56% de las organizaciones señala que es a través de la presencia en las acciones de calle planificadas, el 44% pegando carteles y difundiendo las acciones y el 28% que participan, junto a las personas contratadas, en el diseño del proceso de Incidencia.

### 4.3. Los grupos objetivo de la Incidencia política

El 40,6% de las organizaciones tiene identificadas, en su plan estratégico de ED, las instituciones públicas y colectivos

sobre los que hacer Incidencia política. Y el 18,7% de las organizaciones señalan que no son sólo instituciones públicas y colectivos del Norte, sino que también del Sur.

Para llevar a cabo la Incidencia política, el 37,5% de las organizaciones señala que contempla el trabajo coordinado entre ED y Comunicación, aunque el mismo porcentaje señala que no lo contempla.

Respecto a las dificultades que encuentran las organizaciones cuando llevan a cabo su trabajo de Incidencia política señalan que **“El interés de la dirección, que a ratos es hacer lo que el partido en el poder, afín a la organización, dice.”**

**“El factor político y mediático son fundamentales.”**

**“El modelo de ONGD y la dependencia externa no es sana. No tenemos mucho que hacer si criticamos la mano que nos da de comer.”**

**“Buscamos que la incidencia beneficie para lograr recursos.”**

**“¿Incidencia política es incidir en cambios en las convocatorias de Cooperación? ¿Es eso transformación social? Yo creo que eso no es incidencia.”**

“Te lleva el día a día a hacer activismo y no incidencia.”

“La cosa sería que hubiera gente en nuestra organización dedicada a la coordinación con otras organizaciones, no tanto a hacer incidencia propia y directa.”

“El salto de la teoría a la práctica”

“Las verdades a medias de las instituciones públicas.”

“La burocracia.”

“El profesorado tiene poco compromiso con su función, aguanta lo que hay y adapta el nuevo discurso a las prácticas antiguas.”

“Se da espacio aparente pero si no metes un debate curricular y la ED en dicho debate curricular no se va a hacer nada.”

“El sistema educativo puede decir sobre el papel lo que quiera, pero en realidad está enfocado a las salidas laborales del alumnado. Plantear además que la educación sea otra cosa más comprometida es imposible.”

“Las ONGDS trabajamos muy ingenuamente a veces nos ponemos de rodillas para ligarnos a la gente. La imagen que proyectamos es de debilidad por buenzos.”

“Tenemos falta de base social.”

“Generamos vocabulario y tecnicismos no traducibles. Tampoco dotamos a la sociedad de recursos para traducir lo que decimos. Debemos adaptar lenguajes. No posibilitamos, concienciamos, sensibilizamos ese espíritu más crítico de las personas. Debemos impulsar otro tipo de educación. Crear un sujeto de ciudadanía, con capacidad de exigir, demandar a lo público.”

“Tiene más sentido hacer un trabajo junto a otras organizaciones, no sólo ONGD, como hacemos ahora.”

---

#### **4.4. La evaluación de la Incidencia política**

El 52,1% de las organizaciones señala que realizan evaluaciones del trabajo de Incidencia política que llevan a cabo.

“El número de representantes políticos que asisten al acto, a quiénes se ha enviado la información... pero no se hace seguimiento a los compromisos asumidos por parte de las y los políticos”

“Una vez pasada la presión política nos olvidamos del impacto real que ha tenido el trabajo de incidencia”

“Tenemos criterios de trabajo pero no de la evaluación del proceso. No evaluamos el impacto de la incidencia política”

El 34,7% de las organizaciones que hacen esta evaluación comparte los resultados con los grupos objetivo y con las organizaciones que han participado en el proceso y también con otras ONGD. Por otro lado, el 8,6% de las organizaciones comparte los resultados de las evaluaciones con las instituciones públicas.

El 59,3% de las organizaciones no sabe o no contesta si las instituciones financiadoras apoyan con recursos económicos estas evaluaciones sobre el trabajo de Incidencia, mientras que un 25% de las organizaciones considera que no lo apoyan.

A partir de estos datos, que reflejan algunas de las realidades en las que nos encontramos respecto a la ED, os proponemos...

### ***Algunas preguntas para profundizar en grupo en tu organización:***

- ¿Qué tipo de incidencia política realiza tu organización?
- ¿Junto a qué organizaciones realizáis el trabajo de ED?
- ¿Lleváis a cabo proyectos de ED compartidos con otras organizaciones sociales?
- ¿Las acciones de ED junto a otras organizaciones sociales son puntuales o están enmarcadas en procesos estratégicos a medio plazo?

## ***Ideas destacadas del capítulo***

- El 71,8% de las organizaciones señala que realiza incidencia política.
- El 63% de las organizaciones llevan a cabo el trabajo de incidencia junto a otras personas y organizaciones. Y el 37,5% de las organizaciones señalan que también participan organizaciones del Sur.
- El 63% de las organizaciones señala que su base social participa en el trabajo de incidencia.
- El 52,1% de las organizaciones señala que realizan evaluaciones del trabajo de incidencia política que llevan a cabo.
- El 40,6% de las organizaciones tienen identificadas, en su plan estratégico de ED, las instituciones y colectivos sobre los que hacer incidencia política. Y el 18,7 de las organizaciones que las tienen identificadas señalan que no son sólo instituciones y colectivos del Norte, sino que también son del Sur.



## CAPÍTULO CINCO

# DIMENSIÓN POLÍTICA

**En el presente capítulo hemos preguntado a las organizaciones sobre la dimensión política que tiene su trabajo de ED, teniendo en cuenta 4 cuestiones:**

- ¿Qué es la dimensión política?.
- La dimensión política y la participación social.
- La evaluación de la dimensión política.
- La ED ¿solas o en compañía?.

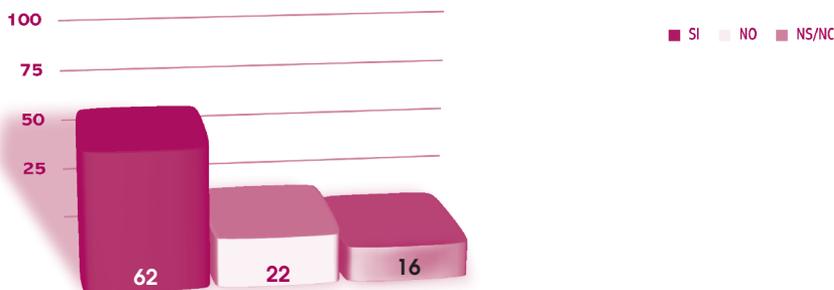
---

### 5.1. ¿Qué es la dimensión política?

Las organizaciones entienden que la dimensión política<sup>15</sup> en ED “es la intencionalidad final de las acciones que se hacen”. Supone “generar conciencia crítica, a través de la aportación de criterios éticos, moviendo las conciencias de la sociedad, sobre temas que consideramos relevantes. Es transformar la ideología imperante, unida al sistema social, económico... dominante. Que la gente se cuestione”

“Es una apuesta clara y concreta por una Educación que recoja otras formas, que busque unas actitudes y unos valores diferentes de Educación, basados en los DDHH. Por ejemplo, el cuestionamiento crítico, que interpela a la acción, que contempla y visibiliza, en su opción política, el Sur y el Norte, que complementa experiencias del Norte y Sur. Que busca una ciudadanía comprometida,

## LA DIMENSIÓN POLÍTICA



El plan de ED contempla dimensión política explícita

con un espíritu crítico. Una Educación que busca el intercambio con otras realidades, que en el Norte también busca en otros espacios de exclusión”

El 62% de las organizaciones señala que su plan estratégico de ED contempla una dimensión política explícita.

“Acercar informaciones alternativas, realidades... y sensibilizar a un grupo de personas. En los cursos que damos, tratando lo que ocurre en lo cotidiano. También al interior de la organización, como por ejemplo, el derecho a una baja por maternidad”

“no hemos hecho esta reflexión. Los criterios éticos los aplicamos en todos los ámbitos. Es una opción importante, la opción por la persona, el más débil”

“en acciones puntuales, inconexas. No es un desarrollo estructurado”

“adherirnos a campañas y pasar esta información al público en general para sensibilizar”

“en los materiales en centros escolares: visión y valores de una ciudadanía diferente. Incidencia en que la persona se sienta comunidad y la comunidad la sienta ciudadanía. Vivenciar la realidad

del Sur, los debates que existen, a través de testimonios y de personas migrantes. También experiencias que vienen de otras realidades. Buscar una ciudadanía más mestiza, difundir la idea de poder encontrarnos. También vertebrando proyectos de ED y Cooperación”

### 5.2. La dimensión política y la participación social

Tal y como hemos comentado en el capítulo de Estructura y cultura organizacional, el término “participación” es uno de los que las ONGD destacan en los modelos de ED que han elaborado.

“dábamos por hecho que teníamos una definición compartida sobre participación social y no era cierto. Así que vamos a realizar un taller para elaborar una definición consensuada en la organización”

“para participar es necesario querer, poder y saber. Saber participar es lo que tenemos más flojo”

“desde dentro de la organización sí se intenta que entre todas y todos se cons-

truya la actividad. Hacia fuera también se intenta que los colectivos con los que trabajamos se impliquen”

La participación social que se promueve para las y los miembros al interior de sus organizaciones tiene sus claroscuros. Hay ciertas tensiones, en algunos casos, entre los modelos de ED por los que se apuesta y la práctica organizativa. Sobre esta cuestión una institución pública señala que una debilidad de las organizaciones es el papel que tiene el voluntariado y las posibilidades que se les ofrece de participación. En este sentido las organizaciones señalan que

“en mi organización quieren que tengamos iniciativa pero no que participes en la toma de decisiones”

“la base de la organización es el voluntariado. Aunque hay veces que esto no se traduce en las tomas de decisiones de la organización.”

“intentamos consensuar los acuerdos con el voluntariado y también con las y los estudiantes en prácticas”

“tampoco dedicamos espacios para la participación porque no tenemos tiempo, andamos a la carrera.”

“pedíamos a la gente que se defina pero no sabemos definir nuestra oferta de participación.”

“existen cauces para proponer. Es clave la transparencia y apertura de la dirección a las personas. La participación se impulsa desde el inicio. Se nos interpela a lanzar propuestas e ideas, desde lo concreto del trabajo de áreas hasta las cuestiones de identidad de la organización. Lo que se hace se vive como algo propio. Se potencia la creatividad y la participación, tanto en las personas contratadas como en las voluntarias.”

El 84,3% de las organizaciones señala que en su trabajo de ED (hacia el exterior) contemplan propuestas concretas de participación social para los grupos y personas con quienes trabajan. El 81,2% les propone participar como voluntariado en la organización, el 75% en campañas específicas y el 68,7% en las acciones propuestas en cada proyecto elaboradas por la organización.

El 71,8% de las organizaciones señala que estas mismas propuestas están también dirigidas (hacia el interior) a las personas miembros de sus organizaciones (que no son sólo propuestas hacia fuera, que también lo son hacia dentro de las organizaciones) En este caso cambia el orden de las propuestas: el 71,8% de las organizaciones ofrece a sus miembros la participación en campañas específicas, el 56,2% ofrece la participación en acciones propuestas en cada proyecto elaboradas por la propia organización y el 50% ofrece la participación como voluntariado en la organización.

Para potenciar la participación social a través de las acciones de ED vuelve a mencionarse en un 68,7% de las organizaciones la necesidad de trabajar proyectos que duren entre 3 y 5 años. Sin embargo el 75% de las organizaciones señala que es necesario acompañar a las mismas personas y colectivos entre 3 y 5 años.

“Creo que se puede acompañar menos tiempo y luego que los colectivos tomen iniciativa propia”

Se encuentran algunas potencialidades y limitaciones a este acompañamiento a medio plazo:

## Potencialidades

- ✓ “Que los grupos incorporen la ED en sus proyectos educativos. Y que los educadores/as se formen en materia de ED para que sean ellos mismos los que ejecuten actividades de ED.” “Que a su vez esas persona y colectivos puedan generar sus propias iniciativas de participación social.” “Crear tejido social, ciudadanía, reforzar la solidaridad...”
- ✓ “Que se genere un cambio de actitud y de pensamiento y por tanto un compromiso estable y duradero de estas personas y colectivos.”
- ✓ “Todas las personas (la organización incluida) evolucionan y aportan siendo partícipes del proceso y no quedándose como meras receptoras. Se fomenta más la participación y el empoderamiento de los y las agentes”
- ✓ “Se generan lazos y confianzas para producir cambios” “Dejamos de ser un agente externo o temporal, llegando a formar un equipo de trabajo”
- ✓ “Se crean estrategias conjuntas, sin duplicar esfuerzos, búsqueda conjunta de recursos”
- ✓ “Podemos hacer frente a situaciones de incidencia complejas desde diferentes enfoques a la vez, de manera coordinada, pero descartando colaboraciones no fructíferas”
- ✓ “La incorporación de aportaciones externas a la propia organización.”
- ✓ “Es la posibilidad de pasar de un ámbito puramente reflexivo a un ámbito de actuación vinculada a ese trabajo reflexivo.”
- ✓ “Podríamos ver resultados que sean fruto del proceso implementado”
- ✓ “La creación de estructuras sólidas

## Limitaciones

- ✗ “Los acompañamientos los limitan nuestras propias rutinas de trabajo, pero pienso que, con líneas a largo plazo, se generan procesos que permiten trabajar conjuntamente y también que otros colectivos participen socialmente sin necesidad de acompañamiento.”
- ✗ “La adaptación de tiempos con las personas y organizaciones voluntarias no liberadas, porque estamos sujetos y sujetas a las convocatorias de proyectos y la dinámica propia de estas convocatorias.”
- ✗ “Existe falta de tiempo y falta de dinero. Por estos motivos no se dan procesos completos.”
- ✗ “No veo tanta limitación al plazo de 3 a 5 años, sino a luego, en ese plazo, el tiempo que se le puede dedicar, o que se dedica a ese acompañamiento, o si estamos suficientemente formadas para ello, o la dificultad de adaptar y diseñar los procesos a largo plazo, etc.”
- ✗ “La situación laboral de los equipos de ED en nuestra organización en concreto (y en muchas otras) no se caracteriza precisamente por la estabilidad, salvo en casos muy concretos, dada la creciente dependencia de subvenciones externas para establecer trabajos a largo plazo.”
- ✗ “Es difícil mantener activo el compromiso de las personas y colectivos con quienes trabajamos. Existen diferentes niveles de motivación e implicación dentro de un mismo grupo de personas.”

- ✗ “La capacidad de trabajo en red con otras organizaciones que podamos tener.”
- ✗ “No puede ser unidireccional, de la ONGD a los colectivos con quienes trabajamos. Tiene que ser colaboración entre iguales, desde los intereses de los colectivos”
- ✗ “La configuración social: atomizada, individualista, que ni propone ni se deja proponer. Esto puede llevar a propuestas individualizadas porque no hay sujetos con mayúsculas, algo más colectivo.”

### ***Cómo podemos manejar las limitaciones***

- “Los procesos los acompañamos desde el voluntariado, son quienes acompañan los grupos que puedan surgir. Esto es parte de una opción.”
- “La falta de confianza en sí mismos que tiene el voluntariado puede ser porque presentamos los temas de una manera muy tecnificada”. “Con los socios-organizaciones sociales, el problema está en engancharlos, que vean que pueden hacer cosas. En la medida que lo vinculan con sus hábitos no es difícil. Cuando vinculan lo global con lo local”
- “En infancia y adolescencia no es tan directa la participación social.”
- “No podemos estar todos los días visitando y acompañando centros educativos. Es un acompañamiento light. El compromiso debe ser del centro y nosotros apoyarles.”
- “También sería necesario evaluar los procesos, el acompañamiento a medio plazo”

- “Si no se ha hecho bien el traspaso, cuando una persona del equipo de ED cambia, repercute en el contacto con otros colectivos. Debemos realizar bien estos traspasos”

Una institución pública señala que “Coordinar, poner en contacto, a organizaciones con proyectos similares. Para coordinar las acciones hacemos un calendario de las diferentes acciones.”

### **5.3. La evaluación de la dimensión política**

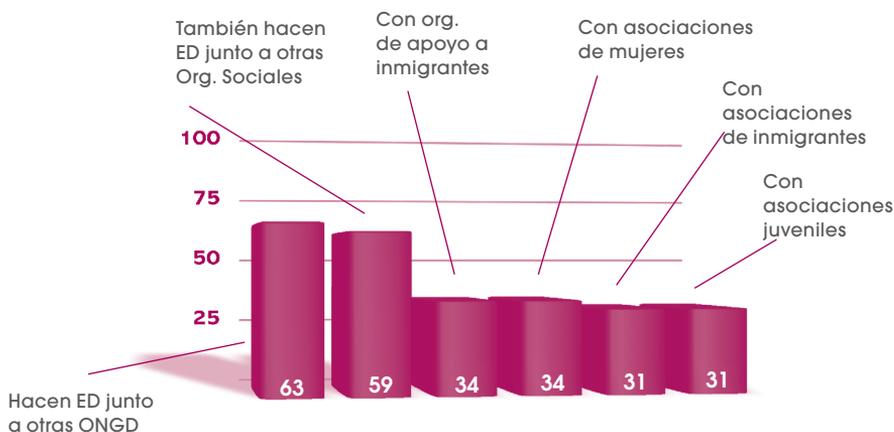
El 50% de las organizaciones evalúa la coherencia que existe entre las acciones concretas de ED que llevan a cabo con la dimensión política deseada.

“La dimensión política está implícita en nuestras acciones pero no incorporamos la evaluación”

“tenemos un instrumento de evaluación e incorporamos las dimensiones de la ED. La dimensión política la concretamos en la toma de conciencia y ahí vemos que llega nuestro trabajo. Los criterios que utilizamos son: la participación, la articulación entre organizaciones y la transformación. Es una brújula que nos permite orientarnos. En las evaluaciones nos planteamos cómo se queda la gente, si toma conciencia, si las acciones han generado cambios”

“esta pregunta es difícil porque es posible que en nuestras organizaciones no tengamos definido lo que es la dimensión política”

## LA ED ¿SOLAS O EN COMPAÑÍA?



### 5.4. La ED ¿solas o en compañía?

El 63% de las organizaciones señala que llevan a cabo su trabajo de ED junto a otras ONGD y el 59% que también lo realizan junto a otras organizaciones sociales que no son específicas del ámbito de la Cooperación. Destaca que un 34% trabaja con organizaciones de apoyo a inmigrantes y en el mismo porcentaje con asociaciones de mujeres. El 31% de las organizaciones con asociaciones de inmigrantes y en el mismo porcentaje con asociaciones juveniles.

Las instituciones públicas señalan que “destacamos el trabajo que hacen desde hace tiempo las organizaciones con el tejido social de los municipios, que en algunos casos no son ONGD, que son asociaciones de mujeres, jóvenes... Esto es un trabajo en red.”

“destacamos la participación de las ONGD en distintas redes de reflexión en común, intentando avanzar en conjunto, compartiendo”

“por nuestra parte destacamos la no coordinación entre organizaciones”

“no hay espacios de actuación conjunta entre las ONGD aunque si de reflexión”

Sobre las potencialidades y limitaciones que tiene este trabajo junto a otras organizaciones que no son del ámbito de la Cooperación, las ONGD señalan

### Potencialidades

- ✓ La mayor potencialidad es que podemos elaborar un discurso más atinado en cuestiones que no nos competen de forma tan directa, enriqueciendo la reflexión, el diagnóstico y la búsqueda de soluciones (sinergias y complementariedad). También una mayor diversidad de herramientas de trabajo y acceso a recursos (no sólo financieros, sino también humanos), canalizándolos en una misma dirección.
- ✓ Si no, cuando se ven actividades muy similares hechas por dos colectivos, en un mismo periodo y con el mismo público objetivo puede parecer, y

puede ser que sea, por mostrar “el logo”, “la marca”...

- ✓ Nos posibilita una acción más enfocada y con mayor capacidad de transformación y poder de influencia, trabajando con diferentes y diversos públicos que de otra forma no llegaríamos, llegando con más impacto a la ciudadanía. Así disponemos de mayor capacidad de transformación, por ejemplo desde el incremento de la base social “sensibilizada” (participación social) y de la capacidad de la incidencia política.
- ✓ Si vamos con las y los referentes en cada tema tenemos más credibilidad.
- ✓ La red que se crea entre las organizaciones, así es más motivador y podemos aprender de las propuestas y formas de trabajo de otras organizaciones. De esta manera fortalecemos las redes sociales y vamos elaborando propuestas holísticas.
- ✓ La posibilidad de que la ED llegue a otros ámbitos distintos al de la Cooperación. El enfoque ED debe transversalizar e incidir en el conjunto de prácticas sociales

## **Limitaciones**

- ✗ Supone más trabajo. Requiere de un conocimiento mutuo, de un mayor esfuerzo de coordinación, de distribución de tareas y responsabilidades. Hay que ver bien si tenemos los mismos objetivos, ya que es difícil conjugar propuestas e ideologías que, a veces, son muy dispares y puede ser difícil llegar a acuerdos por consenso. Dónde dejamos de poner el acento en lo nuestro para entremezclarnos. No lo veo fácil. A corto plazo quita

tiempo en reuniones, fracasos, etc. (hay veces que metes horas y nos ves resultados prácticos) A la larga favorece los tiempos y las relaciones. Pero cuesta arrancar y “encontrarse”. “Hay que tener en cuenta que puede haber intereses escondidos que fragmentan el trabajo junto a otros”

- ✗ El deseo de que se visibilice a mi organización
- ✗ La adaptación de tiempos con las personas y organizaciones voluntarias no liberadas.
- ✗ Cuesta respetar los ritmos más tranquilos y poco reflexivos de algunas asociaciones. Esto se ve también en la militancia frente a lo profesional.
- ✗ El trabajar por proyectos limita a veces la posibilidad de trabajo conjunto. Aunque no siempre es así, si se van sumando proyectos en clave de proceso.
- ✗ Es más fluida la colaboración a partir de situaciones o cuestiones sobre las que se quiere incidir o reflexionar conjuntamente, que el trabajo en redes que surge desde otros criterios. Por ejemplo, es más fluido a partir de colaboraciones de proyectos, de trabajo de género, sobre el impacto de las transnacionales en el desplazamiento forzado o en educación para el desarrollo. Por el contrario no es tan fácil el trabajo en redes de organizaciones de inmigrantes, de apoyo a inmigrantes o de exclusión social.
- ✗ La dificultad de trabajar ONGD con movimientos sociales en cuanto a las ideas preconcebidas, o reticencias previas, dada la institucionalización de las ONGD.

- ✗ Las diferencias entre las organizaciones. Existen diferentes maneras de trabajar, de ritmos, de lenguajes, de prioridades, de problemas. Resulta complicado enfocar el trabajo como ED y Cooperación con agentes que no trabajan habitualmente en este ámbito. Hay una falta de costumbre de utilizar herramientas y metodologías de trabajo de ED y Cooperación, resulta difícil llegar a visiones compartidas sobre temáticas o conceptos básicos, por lo que es necesaria una traducción constante
- ✗ Coordinarse multiplica el trabajo, no llegamos a todo. Se necesita bastante tiempo e implicación para organizarse. Hay una falta de recursos humanos que imposibilita este trabajo y no suele haber tendencia a asumir liderazgos.
- ✗ Hay una falta de financiación que no posibilita este trabajo
- ✗ Cuando el trabajo junto a otras organizaciones viene impuesto por los financiadores.
- ✗ De entrada tienen su propia agenda y cuestan ver donde está el interés común.
- Trabajar con asociaciones assemblearias está bien pero tiene el riesgo de que no todo el mundo tiene las mismas capacidades y acaba llevando a cabo funciones para las que no está preparado o preparada.
- Usamos un lenguaje que no lo entienden todas las organizaciones. Igual hay que darles formación en estas cuestiones. Debemos acercar nuestra temática a otros espacios.
- Cuando son grupos más informales es más fácil porque no tienen agenda, tienen un punto reivindicativo muy marcado y ponen tu tema en su agenda.
- Podríamos flexibilizar los horarios. Hay que desarrollar la calma, vivirlo como ritmos diferentes, aunque pueda desmotivar.
- ¿Cómo llegar a las Asociaciones? La solidaridad es una temática que no suena, que rechina. Deberíamos utilizar un lenguaje que se entienda, generar un discurso que entronque con la vida de la gente.

A partir de estos datos, que reflejan algunas de las realidades en las que nos encontramos respecto a la ED, os proponemos...

## ***Cómo manejar las limitaciones***

- Hay organizaciones que tienen otro ritmo y yo, con el nuestro, parezco estresada, porque voy con el "ritmo proyecto". Aunque también está bien el ritmo que llevamos nosotras pues encuentra cierto equilibrio y ayuda a concretar.
- Se debe dar cierta sintonía mínima en lo político.

### ***Algunas preguntas para profundizar en grupo en tu organización:***

- ¿Qué entiende tu organización por dimensión política en ED?
- ¿Cómo se tiene en cuenta en el plan estratégico de tu organización?
- ¿Qué participación social promovéis a través del trabajo de ED?
- ¿En qué cuestiones se concreta la participación social que promovéis?

## *Ideas destacadas del capítulo*

- El 62% de las organizaciones señala que su plan estratégico de ED contempla una dimensión política explícita
- El 50% de las organizaciones evalúan la coherencia que existe entre las acciones concretas de ED que llevan a cabo con la dimensión política deseada.
- Para potenciar la participación social a través de las acciones de ED vuelve a mencionarse en un 68,7% de las organizaciones la necesidad de trabajar proyectos que duren entre 3 y 5 años. El 75% de las organizaciones señala que es necesario acompañar a las mismas personas y colectivos entre 3 y 5 años.
- El 63% de las organizaciones señala que llevan a cabo su trabajo de ED junto a otras ONGD y el 59% que también lo realizan junto a otras organizaciones sociales que no son específicas del ámbito de la Cooperación.





# SEGUNDA PARTE:

## LA ACCIÓN

### TRANSFORMADORA

6 – Quiénes podemos llegar a ser y qué podemos llegar a hacer. 68

## CAPÍTULO SEIS

# QUIÉNES PODEMOS LLEGAR A SER Y QUÉ PODEMOS LLEGAR A HACER

**Las líneas de mejora son fruto de un taller en el que han participado ONGD e instituciones públicas, partiendo de los resultados y las conclusiones obtenidas del diagnóstico. De hecho, desde nuestro punto de vista, las líneas de mejora son parte del diagnóstico, ya que nos ayudan a ir “tejiendo retos”.**

En este taller contamos con la participación de Carlos García del Equipo Maíz de El Salvador, con quien contrastamos las prácticas de ED que se llevan a cabo en nuestros contextos y quien nos dio algunas claves de mejora a partir de su experiencia en el ámbito de la Educación Popular.

Las líneas de mejora que presentamos a continuación fueron elaboradas en cuatro grupos de trabajo simultáneos (en tres grupos de trabajo se profundizó sobre un eje y en un cuarto sobre dos).

Antes de imaginar y debatir sobre las líneas de mejora propusimos a las y los participantes que pensarán unas “ideas locas” (lo más locas y disparatadas que se les ocurriera) como una buena manera de ir entrando, poco a poco, en el tema, desbloquear la creatividad e ir más allá de “lo mismo de siempre”. Además, estas “locuras” pensamos que bien nos pueden dar pistas y que también debemos tenerlas en cuenta a la hora de imaginar el futuro de la ED.

Así pues, hemos organizado tanto las “ideas locas” como las líneas de mejora en cuatro apartados, cada uno de ellos en función de los ejes trabajados en cada grupo. Las líneas de mejora están organizadas en tres bloques: aquellas que hacen referencia a “mi organización”, aquellas que hacen referencia al “conjunto de organizaciones” y aquellas que hacen referencia a “las instituciones”.

Somos conscientes que entre algunas de estas líneas hay mucha interrelación, que aunque aparezcan en un eje, bien podrían referirse a otros. Esta es sólo una manera de ordenarlas. Pero como este es un diagnóstico que desea estar vivo y seguir siendo dinámico, cada organización puede reordenarlas y adaptarlas a su propia realidad. Al fin y al cabo, nuestro deseo es que os sean útiles y os ayuden a mejorar vuestro trabajo y abrir nuevos desafíos y nuevas formas de hacer una mejor ED.

Por su parte de Circulo Solidario Euskadi asume el compromiso de dar continuidad en su proyecto de ED a medio plazo, al proceso iniciado con el diagnóstico, apoyando algunas de las líneas de mejora expuestas.

Pero ¿y el resto? ¿Qué podemos hacer? Os proponemos algunas pistas:

- Puede que alguna organización tenga interés en profundizar sobre algunas de las conclusiones del diagnóstico o poner en marcha alguna de las líneas de mejora elaboradas. Pensamos que esta organización se puede poner en contacto con aquellas otras organizaciones que ya han avanzado algo al respecto y así poder profundizar so-

bre dicho tema de interés a partir del trabajo ya realizado.

- Puede que algunas organizaciones coincidan en poner en marcha alguna iniciativa a partir de las líneas de mejora. En este caso pueden llevar a cabo un trabajo conjunto y aprovechar sus esfuerzos y tener un mayor impacto.
- Puede que algunas líneas de mejora necesiten del apoyo de la Coordinadora de ONGD de Euskadi. En este caso pensamos que sería necesario que las ONGD que así lo deseen puedan llevar a la Coordinadora sus propuestas de trabajo y de esta manera involucrarla en nuevos procesos de ED.
- Por parte de Circulo Solidario Euskadi y de Iniciativas de Cooperación y Desarrollo nos comprometemos a presentar este diagnóstico a la Coordinadora de ONGD de Euskadi y a las instituciones que han financiado este proyecto, para contrastar con ellas los resultados obtenidos y entusiasmarlas con el proceso seguido, en el que tantas organizaciones habéis participado.

Estas son sólo algunas de las pistas que existen para dar continuidad al diagnóstico, pero seguro que no son las únicas. En cualquier caso, para llevar adelante estas líneas de mejora, se requiere del esfuerzo y la responsabilidad de cada una de las organizaciones e instituciones.

Los desafíos que se presentan son muchos y parece, por lo que se demuestra en estas páginas, que ganas no nos faltan a nadie. Mucho ánimo en la tarea

que, ante todo, hay que disfrutar y seguir creando.

---

## 6.1. Eje 1 Estructura y cultura organizacional

### 6.1.1 Las ideas locas

- Pasar un período de “prácticas” en un centro educativo, ejerciendo de profe como parte de un proceso formativo. Es necesario ponerse en el lugar del/la otro/a. Y si trabajamos ED en educación formal, es importante que entendamos el lugar del profesor, las relaciones en el aula, no sólo saber temas por haber hecho un master.
- Cursos sobre liderazgo integral a directivos/as. Carlos García presentó una visión del liderazgo, que integra sentir, pensar y actuar. Y nos parece una visión coherente con la ED y que debería extenderse. A veces las empresas van por delante de las ONGDs en esto. Tenemos que aprender y sobre todo quienes tienen la responsabilidad de liderar en las organizaciones.
- Los y las que quieren organizarse para cambiar nuestra sociedad, un día se plantan en bañador, con aletas y gorro. Suena muy loco, pero la realidad que constatamos es que hay gente que tiene ganas de hacer cosas y organizarse, pero no sabe cómo hacer o adónde acudir. Hacer algo para llamar la atención, identificarse y reconocerse, haría que toda esa gente se encontrara, se viera las caras y pudiera compartir sus anhelos. Sería un

primer paso, luego hay que canalizar esos deseos y organizarse para concretarlos.

- Que los cargos de responsabilidad sean elegidos y rotatorios. Los cargos de responsabilidad a veces son vitalicios. No parece tan imposible que se roten. A veces parece surrealista, pero ayudaría a no apoltronarse. Aquí no hay mucha costumbre de esto, pero tanto si se remueve a las personas de sus cargos como si se confirman mediante elección, implica mayor compromiso por todas las partes y sentirse parte y perteneciente a la organización (idea que también destacó Carlos García). Elegir. Democratizar las organizaciones
- Rotación de puestos de trabajo. Sería bueno experimentar la rotación tanto dentro de un área, asumir diferentes funciones en diferentes períodos, así como rotación entre áreas (cooperación y ED). Está bien ponerse en el otro lugar para ver riquezas y diferencias y ver otras maneras de hacer. Además, cada puesto, por un lado te especializa, pero por otro te limita y te hace quedar en la misma posición relativa). También tenemos diferentes momentos personales (más participativos o menos) que se podrían respetar.
- Dejar la oficina unos días e ir a otro espacio sin ordenadores, etc. para poder hablar, intercambiar ideas, sentimientos, etc., sobre nuestra organización, relación, funcionamiento, etc. Somos personas además de trabajadores/as. Hacer un parón para repensar metodología, la dinámica del grupo. No se cae el mundo por no estar

un día en la oficina. Es reconfortante saber que no somos imprescindibles. Y que estos espacios pueden nutrir y fortalecer la tarea y a los equipos.

- Condiciones laborales del personal: partir todos/as de la misma base y ser líderes dependiendo de la acción o el proceso.
- “ED como estrategia de cooperación” (referencia a la CONGDE), que sea la idea fuerza que aglutine a los diversos agentes
- Incorporar tiempos fijos y obligatorios, dentro del horario laboral, para lectura y conocimiento de nuevas iniciativas.
- Realizar talleres para integración de la organización, mirar el propio grupo, cómo os relacionamos, cómo nos sentimos en el trabajo, qué nos gustaría, cómo se estructura el trabajo, se reparten funciones, tareas, etc., y producir cambios.

## 6.1.2. Líneas de mejora

### Para las instituciones

- Que se dé una rotación de puestos de trabajo en las instituciones.
- Que el Gobierno Vasco posibilite programas de ED de 3 años (como en cooperación)
- Que el Ayto. De Bilbao cambie las bases (las de ED y Sensibilización que señalan que sólo proyectos para ejecutar en el año y a dos sólo si has hecho tres veces antes los proyectos de un año) para que podamos hacer “procesos”
- Incorporar recursos para el fortalecimiento institucional. Fortalecimiento

institucional es importante para ir mejorando las tareas. Habría que incluir en la agenda un espacio de intercambio entre todas las áreas de la organización en los proyectos, a la hora de elaborar los presupuestos, prever una jornada para la ejecución del proyecto y media jornada para el equipo, la organización, la reflexión que conlleva ese trabajo.

- Dejar la oficina unos días e ir a otro espacio sin ordenadores, etc. para poder hablar, intercambiar ideas, sentimientos, etc., sobre nuestra organización, relación, funcionamiento, etc. Somos personas además de trabajadores/as. Si salen menos cosas, trataremos de sensibilizar a la gente y las organizaciones de que “menos es más”. Si no, nos metemos en dinámicas endiabladas que no son acordes al desarrollo que predicamos.
- Condiciones laborales del personal: partir todos/as de la misma base y ser líderes dependiendo de la acción o el proceso. Turnar la función de líderes. Empoderar a las personas.
- Lograr claves metodológicas comunes entre los departamentos de Cooperación y ED de las ONGD y con la administración, con los componentes de proceso, participación y liderazgo integral
- “ED como estrategia de cooperación” (en referencia a la CONGDE), que sea la idea fuerza que aglutine a los diversos agentes.

### Para el conjunto de ONGD

- Actualmente la administración no da fondos para el fortalecimiento institucional. A su vez, independientemente

que den o no dinero, las organizaciones también priorizamos otras cuestiones. Se reconoce, por parte de las instituciones y ONG, la importancia de contar con tiempos y recursos para el fortalecimiento institucional.

- Cursos sobre liderazgo integral a directivos/as. Ya lo trabajan las empresas y muchas veces las ONGDs vamos por detrás, cuando este enfoque de liderazgo es más coherente con el tipo de desarrollo y de ED que queremos propiciar.
- Que los cargos de responsabilidad sean elegidos y rotatorios. Eso compromete a todas las partes y ayuda a ponerse en el lugar de la otra persona (empatía), a la vez que fomenta el desarrollo de capacidades y nos hace sentirnos parte de la organización.
- Formarnos entre nosotras, encontrar espacios de interrelación entre personas de diferentes organizaciones, administraciones, asociaciones...
- Incluir en los planes estratégicos, planes integrales de ED.
- Incorporar tiempos "fijos y obligatorios" dentro del horario laboral para la lectura y el conocimiento de nuevas iniciativas.
- Tener una estrategia de ED entre las diferentes organizaciones y trabajar en equipo los temas comunes. Unirse en diferentes niveles según para qué: ¿por provincias? ¿por municipios? ¿Euskadi? Aprovechar las fortalezas de unas y otras.
- Hacer mayor incidencia política en temas de ED en los consejos de Cooperación y cabildeo con la administración (también consejo de educación).

- Los y las que quieran organizarse para cambiar nuestra sociedad, un día se plantan en bañador, con aletas y gorro. Esto último igual es muy loco, pero rescatamos que: es importante identificarse y conectar con quienes están en la misma sintonía, si no nos identificamos y no nos vemos, no nos reconocemos y no sabemos cuántas somos las que tiramos para el mismo lado. Así, nos podemos unir y tener más fuerza.
- Convenio laboral propio y acción sindical (de las trabajadoras y/o con los sindicatos). La realidad de las ONG pequeñas en las que hay dificultad de continuar con el trabajo iniciado, porque se termina la financiación de la que depende el trabajo y la contratación. Se plantea la posibilidad, como interrogante, de que el trabajo pudiera continuar de la mano de otras ONGD (de la posible red). El tema del convenio laboral propio también se relaciona con la formación del personal.
- Dejar la oficina unos días e ir a otro espacio sin ordenadores, etc. para poder hablar, intercambiar ideas, sentimientos, etc., sobre nuestra organización, relación, funcionamiento, etc. Somos personas además de trabajadores/as.
- Condiciones laborales del personal: partir todos/as de la misma base y ser líderes dependiendo de la acción o el proceso.
- Lograr claves metodológicas comunes entre los departamentos de Cooperación y ED de las ONGD y con la administración, con los componentes

de proceso, participación y liderazgo integral

- “ED como estrategia de cooperación” (en referencia a la CONGDE), que sea la idea fuerza que aglutine a los diversos agentes.

### ***Para mi ONGD***

- Incluir en el Plan Estratégico de ED, el ámbito no formal e informal.
- Pasar un período de “prácticas” en un centro educativo, ejerciendo de profe como parte de un proceso formativo. De esta manera se aprende a entender a la otra parte y ver las dificultades y posibilidades desde ese rol, aunque existe el peligro de que luego se quede como profe.
- Tener un horizonte y una estrategia clara de ED y comunicarlo claramente. Que sea transparente y llegue a todo el personal e integrantes de la ONG.
- Poner en el Plan estratégico la coordinación entre organizaciones (que no quede al azar o espontaneísmo, sino que se considere importante, estratégico y se contemplen tiempos y espacios para ello).
- Formarnos entre nosotros, entre personas de diferentes organizaciones y administraciones. Crear un espacio interrelacional. Por ejemplo una vez al año una salida donde poder juntarnos y formarnos en el intercambio, en cómo llegar a la gente; conocernos personalmente; saber cómo nos sentimos.
- Dejar la oficina unos días e ir a otro espacio sin ordenadores, etc. para poder hablar, intercambiar ideas, sentimientos, etc., sobre nuestra organización, relación, funcionamiento, etc.

Somos personas además de trabajadores/as.

- Condiciones laborales del personal: partir todos/as de la misma base y ser líderes dependiendo de la acción o el proceso. No debería haber “contratos basura” dentro de las ONGDs. Pues exigimos a otros lo que no hacemos en nuestra casa. ED es un trabajo en el que a veces te alargas. Es interesante ser riguroso en los horarios y el descanso para no enfermarte. No podemos funcionar como empresa. Es importante respetar los horarios, pero tener flexibilidad. Ponernos límites. Complicado de cumplir pero además complicado equilibrar. No ir a extremos ni de entrega total ni de rigidez, porque estamos proponiendo a otra gente que se implique por un mundo más justo y eso pasa por tener en cuenta otros ritmos que no son los de oficina.
- Lograr claves metodológicas comunes entre los departamentos de Cooperación y ED de las ONGD y con la administración, con los componentes de proceso, participación y liderazgo integral
- “ED como estrategia de cooperación” (en referencia a la CONGDE), que sea la idea fuerza que aglutine a los diversos agentes.

## 6.2. Eje 2. Metodologías e innovación

### 6.2.1. Las ideas locas

- Diseñar procesos en los que el diagnóstico, la identificación y la evaluación tengan el mismo peso y tiempos que la ejecución (y el tiempo de formulación, justificación...).
  - Investigar nuevas metodologías para mejorar nuestro trabajo. Para ponerlas en marcha, romper con muchas cosas de las que hacemos que vemos que no funcionan. A esto debemos dedicarle tiempo.
  - Formación constante para la innovación.
  - Dedicar tiempo a escuchar y escucharnos.
  - Reflexionar en grupo.
  - Disponer de metodologías que promueven la participación y la democracia sustancial junto a organizaciones sociales, que no sólo ONGD, y que también son del “Sur” (tanto metodologías de trabajo hacia fuera de nuestra organización como hacia dentro).
  - Promover en las organizaciones una cultura participativa. Que la militancia vaya más allá de nuestra jornada laboral (activismo político).
  - Conocer/compartir/sistematizar el cambio social, y evaluar los cambios reales en conocimientos y actitudes
  - Compartir experiencias.
  - Dedicar bastante tiempo a la evaluación y redirección de los procesos sin basarnos en los tiempos que imponen los proyectos subvencionados.
  - Evaluar lo que hacemos.
- Conocer perfectamente a las personas o grupos interlocutores con los que se pretende generar transformación.
  - Desarrollar un pensamiento horizontal.
  - Apropiación de los cambios de comportamiento y procesos por parte de las personas o grupos beneficiarios.
  - Diseñar un juego de rol para la participación de un gran número de personas a lo largo de todo un día en una ciudad. Se trataría de sensibilizar, concienciar a través de una experiencia “fuerte”, de choque, jugando con las personas y provocando sentimientos determinados.
  - Todo el municipio se involucra simultáneamente y coordinadamente en la ED (en conocer y en actuar): gobierno local, escuelas, instituciones (salud, cultura, deporte...), asociaciones de comerciantes, seteros..., adultos, niños, abuelos, ONG locales...
  - Enfocando la educación juvenil en un colegio: trasladar al alumnado de todo un colegio a una región desfavorecida, empobrecida, durante un año para que vivan, estudien en aquellas condiciones.
  - Todo el profesorado utiliza metodología participativa.
  - Cambiarnos (los sujetos) durante un año por personas que vivan en realidades sobre las que queremos sensibilizar y que vivan en condiciones de desigualdad, por razones culturales, de etnia, sociales, sexuales...
  - Hacer una jornada de juegos y dinámicas de participación popular en los espacios de decisión de los políticos y políticas (juntas de gobierno, plenos,

consejo de diputados/as...) para bajar la ED.

## 6.2.2. Líneas de mejora

### ***Para las instituciones***

- Que las instituciones sean claras y coherentes con su línea estratégica de ED.
- Que fomenten espacios de comunicación, participación e intercambio con ONGD
- La posibilidad de incidencia en las instituciones. Que promuevan la creación de espacios de diálogo con las organizaciones que rompan con la actual rigidez del trabajo por proyectos. Cambiar el Enfoque de Marco Lógico, los formularios, los presupuestos... Tal y como están concebidos van en contra de los procesos de ED.
- Las instituciones deberían flexibilizar los requerimientos a los proyectos. El trabajo en desarrollo no puede subordinarse a la burocracia administrativa. Deberían facilitar trabajar por procesos.
- Que las instituciones conozcan mejor las iniciativas de las organizaciones para valorarlas. Que la propia valoración sea un proceso y no que sea meramente evaluar un documento.
- Que las instituciones se comprometan a mantener el dinero que se da. Las instituciones no mantienen la financiación para la ED. Pones en marcha una acción y a los dos años te dejan colgado. Debería darse un compromiso por parte las instituciones con las organizaciones, en el medio plazo, para construir los procesos educativos

- La evaluación, comunicación, innovación, requieren personas y recursos económicos para financiar todo esto. Parece que el futuro pasa por recortar estos recursos.
- Las instituciones exigen más innovación de la que ellas son capaces de ofrecer. ¿Acaso innovan ellas? También está nuestra parte de responsabilidad en permitir esto a las instituciones, que nos indigna sólo cuando nos afecta al bolsillo de los proyectos.
- Que las instituciones incluyan la ED en el currículo escolar, espacios públicos, etc.

### ***Para el conjunto de ONGD***

- Disponer de planificaciones de ED a largo plazo.
- Mejorar las condiciones laborales para que las personas que trabajan en ED permanezcan en la organización, lo cual revierte en el trabajo que se realiza.
- Para dedicar tiempo y esfuerzos hace falta gente remunerada de manera digna. Detrás de la gente que hace ED hay mucha militancia pero además se necesitan recursos para personal.
- Crear más espacios de reflexión, formación, debate conjunto.
- Mejorar la formación de las y los responsables de ED con jornadas, talleres, convocatorias, etc.
- Encontrar un equilibrio entre los tiempos que requieren los procesos de ED y las exigencias formales de los donantes.
- Evaluar adecuadamente los procesos educativos que ponemos en marcha (acciones, medios, resultados, me-

jas que nos proponen) Tener en cuenta los resultados cara a la mejora continua.

- Así mismo, deberíamos compartir los resultados de las evaluaciones con otras organizaciones e instituciones
- Colaborar con organizaciones de personas inmigrantes radicadas en el territorio en el que se actúa, fomentando el trabajo y la creación de redes.
- Definir con más claridad los grupos a los que dirigimos nuestro trabajo de ED.
- Sería necesario “conocer” los grupos objetivo y crear líneas comunes de trabajo: multiplicar.
- Tenemos que conocer a los grupos con los que trabajamos, que te conozcan, crear una relación de confianza real. Así es más fácil buscar líneas comunes.
- Depende cómo se plantea esto se puede dialogar con las instituciones, pero es prioritario que la organización previamente se lo crea, para después dialogar con las instituciones.
- Para dialogar con las instituciones es necesario que haya espacios y voluntad de intercambio entre instituciones y organizaciones.

### ***Para mi ONGD***

- Disponer de una mayor claridad y coherencia en la línea estratégica de ED.
- Formulando la línea estratégica hecha en ED, a partir de aquí ayuda a elaborar los objetivos.
- En los planes se refleja la debilidad de ED ya que tanto en instituciones como en ONGD tiene más peso la

Cooperación, y la ED aparece como algo más flojo.

- Tener una mayor definición de los conceptos, sin entrar en generalidades.
- Que todas las personas que hacemos ED manejemos definiciones más o menos parecidas, por ejemplo a través de jornadas (aunque también estamos aburridas de tantas jornadas).
- Podemos generar más espacios de reflexión, debate... interno, también entre las organizaciones. Esto también a través de procesos de evaluación, que aunque es algo que da mucho trabajo consideramos que es fundamental.
- La formación también es importante, de cara al personal que estamos en ED, sobre debates que van dándose, por ejemplo en temas de feminismos, para ir incorporándolos a nuestro trabajo.
- Aunque es difícil hacerlo con otras organizaciones, también es difícil hacerlo al interior de mi organización.
- Fomentar la formación continua en ED de quienes trabajamos en ED (personal contratado y voluntariado) y de otros departamentos si los hubiera.
- Mejorar la coordinación entre el trabajo de desarrollo en el “Sur” y el contenido de la ED en el Norte.
- Los tiempos, el día a día, te comen. No sacamos tiempo para compartir lo que cada quien hace, unos en el Norte y otros en el Sur, dentro de la misma organización. Debemos buscar espacios formales para compartir lo que hacemos y lo que podemos llegar a hacer. Tenemos que buscar tiempo para profundizar, lo cual también supone a qué dedicamos tiempo en mi organización, qué priorizamos.

- Este debate debe ser útil, servir a todas las partes de mi organización, que sea algo de construcción colectiva. Hay que identificar bien el punto de conexión que interesa a las dos partes, a la gente que hace trabajo de desarrollo en el Sur y también a la gente que hace ED en el Norte.
- Es un desafío identificar los contenidos y también usar las metodologías propias que faciliten este diálogo y esta coordinación, ya que estos espacios hay que dinamizarlos apropiadamente.
- En definitiva, tiene que ver con la cultura organizacional, con lo que priorizas: igual hay que priorizar menos las actividades hacia afuera y dedicar esfuerzos hacia la coordinación y debate interno.
- Que todos los equipos de la organización trabajemos la ED (saben lo que es y le dan importancia). Dedicar más tiempo y recursos para el trabajo en procesos, aunque las instituciones no se comprometen a financiar proyectos de ED a medio plazo, lo cual deja colgados proyectos y procesos. Dan la impresión de no ser serias, que responden a intereses políticos y a temas que están de moda, diciéndote que si no haces los proyectos sobre dichos temas de moda no te financian.
- Propiciar un diálogo y una comunicación entre los miembros de la ONGD y también entre los destinatarios a los que va dirigida la ED antes de poner en marcha iniciativas de ED.
- Para realizar las acciones hay que tener en cuenta a la gente con la que trabajas, también hay que evaluar las acciones con la gente. Cuando no tenemos en cuenta a la gente, se desmotivan. Hay que facilitar cauces de comunicación, en las evaluaciones, identificaciones, diseños...
- Profundizar en nuevas metodologías y dinámicas de trabajo para la transformación social. Con lo que hay ya hay suficiente, no hay por qué andar modificando constantemente. Igual consiste en profundizar, creernos lo que hacemos y trabajar con lo que ya hay.
- Abrir más espacios de evaluación y sistematizar nuestras experiencias.
- Incluir con claridad la visión Sur con criterios pre-establecidos: cómo, qué, para qué, etc.
- La visión Sur a través de la colaboración con organizaciones de personas inmigrantes radicadas en el territorio en el que se actúa, fomentando el trabajo y la creación de redes.
- “Aprender” metodologías que fomenten la participación social de las personas refugiadas e inmigrantes en los procesos de ED (no únicamente en acciones puntuales). Empezar por escucharlos y escucharnos. Imaginar una estrategia a medio plazo.
- Incluir en el diseño de los proyectos un tiempo para el seguimiento una vez terminado el “cronograma previsto” de ejecución del proyecto.
- Definir claramente quiénes son los grupos objetivos de nuestro trabajo, así como los subgrupos y sus características específicas.

## 6.3. Eje 3 Productos

### 6.3.1. Las ideas locas

- (Re)creamos productos en el marco de procesos en los que conectamos las dimensiones personal-grupal-colectiva-social con análisis crítico, corazón, creatividad, propuesta, acción... y sentido del humor.
- Los productos incluyen cómo nos sentimos, generan calor humano, como decía Carlos García, más allá del qué sabemos.
- Los productos nos provocan sentimientos, nos conmueven. Y luego trabajamos con esos sentimientos en los procesos de ED.
- Los productos están orientados a transformar estructuras (sobre todo en centros escolares).
- Creamos productos que promueven la coherencia con nuestros actos y la transformación social y que así haya menos hiperconsumo y más respeto a los Derechos Humanos.
- Los productos facilitan la acción local, actuar en barrios, con nuestros/as vecinos/as, pensados para que participen personas distintas.
- Productos pensados como parte de un proceso, no como un resultado.
- Todos los productos que lanzamos son eficaces.
- Los productos que creamos son accesibles.
- Los materiales didácticos que se crean son de uso colectivo.
- Los grupos-colectivos con los que trabajamos participan en el proceso de la creación de un producto y lo toman como algo suyo.
- Me siento parte de los productos que creamos y no los veo lejanos a mí.
- Para hacer posible la educación participativa, reemplazar todos los bancos fijos de universidad o escuelas por asientos móviles o plegables.
- No repetir productos porque se desconozca que existe o por necesitar hacer más por responder a un proyecto.
- Promover sinergias entre productos de distintas organizaciones y a distintos niveles: diseño de productos, implementación etc. Promover una(s) estrategia(s) conjunta(s) entre organizaciones, propuestas integradas (en cuanto a ámbitos, ciclos, destinatarios/as...) y que sean en clave de proceso...
- Creamos un programa de T.V. alternativo a Belén Esteban.
- Creación de libros de texto escolares en base a la ED
- Organizamos un Flash-mob<sup>16</sup> con eje principal la participación, criticidad y responsabilidad.
- Creamos un ciclo de teatro popular contra los responsables de las crisis.
- Presionamos a las instituciones para un cambio de enfoque en las convocatorias y requisitos de éstas.
- Formulamos proyectos sin hablar de números, imaginando cambios personales, colectivos, sociales a futuro (con una mirada de proceso).

## 6.3.2. Líneas de mejora

### ***Para las instituciones***

- Es importante que las instituciones sean conscientes desde su papel de que fabricar productos es fácil y, sin embargo, demostrar la calidad transformadora del producto es muy difícil pues ello exige participación y seguimiento.
- Que las distintas áreas de la administración se impregnen de metodologías y formas de trabajo propias de la ED.
- Que las distintas áreas de las instituciones públicas integren actividades y líneas de trabajo estratégicas.
- Que las instituciones financiadoras se replanteen la “charla” como complemento a la cooperación para que las ONGD no tengan que funcionar como (no ser) hacedoras de actividades sueltas de sensibilización.
- Que el personal técnico de las instituciones realice “visitas de campo” para entender las dinámicas y los planteamientos de los procesos de ED.
- Que se realice desde las instituciones una reflexión y reestructuración de los modelos de convocatoria con las necesidades que se planteen desde las organizaciones. Podemos valorar y evaluar conjuntamente entre ONGD y administraciones los estudios y análisis de la realidad realizados y por realizar y adaptar las convocatorias a estas necesidades.
- Además de solicitar a las instituciones financiación para los proyectos, solicitar también servicios: traducción, equipamientos, formación, recursos humanos...

- Incidir ante las instituciones en la necesidad de la financiación de los productos que se han visto necesarios según estudios y análisis de la realidad.
- ¿Qué evaluamos? ¿El proceso, lo que conseguimos, las personas...? Es necesario más calor humano y menos números, más apoyo y arrimar el hombro. No queremos más productos, sino más uso de lo que ya hay. Que las administraciones lo tengan en cuenta.
- Que las instituciones se planteen una reestructuración del modelo educativo, como base de un cambio de perspectiva.

### ***Para el conjunto de ONGD***

- Que las ONGD dispongan de una estrategia conjunta en distintos niveles
  - Diseño de productos
  - Sinergia, integración de productos
  - Incidencia en las programaciones y proyectos educativos con propuestas integradas (itinerarios) de productos... e ir avanzando en la creación de procesos.
- Tener una estrategia conjunta de incidencia con indicadores, herramientas para ED que incida en la financiación y en el modelo educativo.
- Que las ONGD elaboren un posicionamiento o elaboren un manifiesto conjunto sobre la ED para incidir internamente (en las ONGD) y externamente (administraciones, financiadoras, ámbito educativo) y poner en valor a las ONGD. Para elaborar ese posiciona-

miento o manifiesto se pueden retomar experiencias previas recogidas en documento o publicaciones a nivel autonómico, estatal, etc.

- Crear productos entre las ONGD en una estrategia conjunta para la incidencia, tanto interna (en el ámbito de las ONGD) como externa (en el ámbito de la administración con el tema, por ejemplo, del uso del marco lógico en procesos de ED).
- Es importante que las ONGD sean conscientes desde su papel de que fabricar productos es fácil y, sin embargo, demostrar la calidad transformadora del producto es muy difícil pues ello exige participación y seguimiento.
- A nivel individual y organizacional, cuestionarnos y abrir espacios para modificar nuestras acciones y hacerlas coherentes.
- No producir tantos productos nuevos, sino reutilizar los existentes o en los nuevos plasmar realidades para compartir entre organizaciones.
- Partir de las necesidades y propuestas de nuestros grupos objetivo. Procurar gestar los productos formando equipo con dichos grupos.
- La capacitación exige continuidad tanto del grupo impulsor como de los grupos objetivo. En la práctica, abusamos de cursos breves. Tal vez podríamos completar cursos breves con encuentros posteriores de los y las participantes.
- Respecto al profesorado y a personas del ámbito de Educación No Formal, contactar con gente adecuada en el momento adecuado para despertar su interés y participación. Proponer

itinerarios de acompañamiento de las ONGD al mundo de la educación formal y no formal (para construir algo entre todos/as, no vender motos); diseñar también procesos de ED con la gente para llevarlos a cabo en otros momentos, o con otra gente, etc.

- Crear un espacio para encontrarnos las ONGD como paso previo a un posible trabajo en red. Puede ser un grupo de la Coordinadora de ONGD de Euskadi y/o crear una red con objetivos que vengan de necesidades y que la gente participe. Sabemos que las redes no se crean de un día para otro. Una posible secuencia de la construcción de ese espacio podría ser: 1. Conocernos. 2. Saber qué tenemos. 3. Sacar el mínimo común de interés. 4. Crear el/los objetivo(s).
- Menos competitividad y más coordinación e interrelación entre las organizaciones y con organismos externos y otros grupos. Compartir materiales, ideas, acciones... Generar "comunicación y red".
- El trabajo en red respecto a los productos sería interesante para saber con cuáles trabaja cada organización y elaborar los materiales nuevos propiamente necesarios. La idea es poder optimizar el uso de productos ya existentes compartiendo información y experiencias con otras ONGD. Hay masificación de material en algunos ámbitos y lugares y en otros no. Se podría realizar un estudio del tipo de materiales que se producen.
- Ir a los colegios con propuestas articuladas entre varias ONGD, coordinarnos en la oferta. ¡¡Evitar el bombardeo!!

- Hay un documento que recoge los materiales de cada ONGD ¿Cómo podemos hacer para difundirlo entre nosotras? A través de una red de ED o un grupo de ED.
- Que las ONGD diseñen una estrategia conjunta en distintos niveles
  - Diseño de productos
  - Sinergia, integración de productos
  - Incidencia en las programaciones y proyectos educativos con propuestas integradas (itinerarios) de productos... e ir avanzando en la creación de procesos.
- Tener una estrategia conjunta de incidencia con indicadores, herramientas para ED que incida en la financiación y en el modelo educativo.
- “Aprender” o dedicar tiempo a celebrar logros y a los espacios informales de encuentro.
- Que las ONGD empleemos un lenguaje claro en cualquier momento de los procesos para facilitar:
  - La accesibilidad a colectivos y productos
  - La comprensión y coherencia de las fases
- Trabajar por una mayor creatividad para flexibilizar unos procesos estructurados y jerarquizados.
- Crear productos entre las ONGD en una estrategia conjunta para la incidencia, tanto interna (en el ámbito de las ONGD) como externa (en el ámbito de la administración con el tema, por ejemplo, del uso del marco lógico en procesos de ED) (marco lógico, administración).
- Que las ONGD elaboren un posicionamiento o elaboren un manifiesto conjunto sobre la ED para incidir internamente (en las ONGD) y externamente (administraciones, financiadoras, ámbito educativo) y poner en valor a las ONGD. Para elaborar ese posicionamiento o manifiesto se pueden retomar experiencias previas recogidas en documento o publicaciones a nivel autonómico, estatal, etc.
- Valorizarnos para que nos valoricen:
  - Creérnoslo
  - Poner costo (referido al trabajo que hacen las ONGD en los centros educativos, por ejemplo, que no cobran. Se refiere a poner en valor ese trabajo “regalado”).
- Que las ONGD se replanteen la “charla” como complemento a la cooperación para que no tengan que funcionar como hacedoras de actividades sueltas de sensibilización.

### ***Para mi ONGD***

- Que se dé estabilidad, coherencia y continuidad del personal técnico de la organización.
- Que las personas de las ONGD se paren a pensar en los sentimientos y necesidades de los propios trabajadores y trabajadoras.
- Que planifiquemos y gestionemos el tiempo.
- Que exista una comunicación mayor y más coordinada entre los diferentes departamentos de la organización.
- Impregnar al resto de áreas de la organización de metodologías y formas

de trabajo de ED. Integrar actividades, estrategias entre distintas áreas, líneas de trabajo, etc. de la ONGD.

- Que en la organización se promueva y garantice la coherencia entre la filosofía de la organización y las actuaciones (productos) de la misma.
  - Cada ONGD ha de ser consciente de que fabricar productos es fácil y, sin embargo, demostrar la calidad transformadora del producto es muy difícil pues ello exige participación y seguimiento.
  - Que cada ONGD diseñe y proponga una formación de formadores y formadoras entendidos éstos/as como las personas integrantes del equipo de ED de la organización.
  - Que cada ONGD optimice el uso de productos ya existentes compartiendo con otras ONGD.
  - Que cada ONGD realice el estudio de qué productos hay, cuáles son las necesidades de los colectivos, cuál su demanda y valorar la necesidad de hacer nuevos productos. Es importante que se lleve a cabo un diagnóstico real.
  - Que cada ONGD recoja la evolución de la ED en nuestra organización a lo largo de los años de trabajo.
  - Que cada ONGD participe en estudios colectivos sobre la ED.
  - Que cada ONGD comparta saberes, ideas e ilusiones. ¡Sentirnos parte!
  - Que se valore lo urgente y lo no urgente dentro de cada ONGD.
  - Tener una estrategia conjunta de incidencia con indicadores, herramientas para ED que incidan en la financiación y en el modelo educativo.
  - Que cada ONGD lleve a cabo las 5 fases necesarias hacia un proceso participati-
- vo, tal y como las explica Carlos García, del Equipo Maíz:
- fase 1: lograr que la gente asista a nuestras convocatorias
  - fase 2: facilitar que la gente hable (exprese pensamientos y sentimientos)
  - fase 3: promover que la gente haga propuestas
  - fase 4: fomentar que la gente decida en colectivo
  - fase 5: acompañar el actuar
- Que las ONGD elaboren productos más globales, ¡¡fuera del aula!!, que abarquen lo formal y lo no formal.
  - Buscar más al centro educativo como institución para lograr una vinculación con independencia de las personas concretas que se lo creen y se implican siempre.
  - Respecto al profesorado y a personas del ámbito de Educación No Formal, contactar con gente adecuada en el momento adecuado para despertar su interés y participación. Proponer itinerarios de acompañamiento de las ONGD al mundo de la educación formal y no formal (para construir algo entre todos/as, no vender motos); diseñar también procesos de ED con la gente para llevarlos a cabo en otros momentos, o con otra gente, etc.
  - Partir de las necesidades y propuestas de nuestros grupos objetivo.
  - Procurar gestar los productos formando equipo con nuestro grupo objetivo.
  - Lo mismo que hemos elaborado material junto al profesorado, plantear hacer lo mismo con ENF (grupos, monitores...).

→ La capacitación exige continuidad tanto del grupo impulsor como de los grupos objetivo. En la práctica, abusamos de cursos breves. Tal vez podríamos completar cursos breves con encuentros posteriores de los y las participantes.

---

## 6.4. Dimensión política e Incidencia política

### 6.4.1. Las ideas locas

- Con el paso del tiempo, con los procesos que vamos acompañando y viendo, nuestra motivación, nuestras ganas, nuestro compromiso, van en aumento y aumento.
  - Hacer desaparecer las fronteras entre las personas, las visibles y las invisibles.
  - Las ONGD como alternativa, no al servicio ni de instituciones ni del mercado.
  - Que colectivos indígenas, rurales... tomen la propiedad de las empresas que actúan en su territorio. Las empresas son de quienes viven, habitan, ese territorio.
  - No aceptar financiación de entidades financieras que financian a multinacionales, industria militar...
  - Llenar las grandes sedes de los bancos importantes de cerdos y gallinas. Devolver los intereses de nuestras hipotecas por su equivalente en estiércol.
  - Hacer desaparecer la Responsabilidad Social Corporativa de empresas transnacionales
- 365.org: Cada día aplicar (y que quede para siempre) una de las propuestas en nuestras: instituciones, instituciones públicas, empresas. (Al estilo de la organización ambiental 350.org que propone acciones para llevar a cabo por grupos diversos en todas partes del mundo a favor de una causa común).
  - Hacer sesiones de formación en el Parlamento.
  - Hacer "corrección" de errores en todas las leyes y decretos que no nos gustan, que se acepte la corrección y que salgan así en el BOE y que funcionen las instituciones conforme a ello.
  - Perseguir a las y los políticos en espacios informales.
  - Hacer un gran hermano con políticos y personas influyentes en un hogar de Haití.
  - Cambiar el sexo de las personas que gobiernan nuestras instituciones, instituciones públicas y consejos de empresas
  - Las instituciones practican la ED en todas sus prácticas (que no sea exclusivamente un asunto del departamento)
  - Disfrazarse de piratas y asaltar el Parlamento desde nuestros barcos de cartón.
  - Que toda la información de nuestras instituciones e instituciones públicas esté accesible y comprensible para toda la ciudadanía. Cuentas claras, evaluaciones transparentes.
  - Las ONGD gobiernan durante un año y luego que la gente decida si prefiere este gobierno o la forma de gobernar anterior.

- Los diversos agentes sociales incidimos, juntas y juntos, sobre las políticas que generan o profundizan la desigualdad. ¡Un gran movimiento conjunto!
- Tomar las calles para hacer comidas populares, jugar al corro de las patatas, desnudarnos, corretear, plantar árboles en cada esquina...
- Que cada colectivo/institución “consume” lo que produce, hace o lo que obtenga por el trueque

### 6.4.2. Líneas de mejora para la Incidencia política

#### ***Para el conjunto de ONGD***

- Vincularnos para hacer incidencia política, repartiendo las tareas y las funciones
- Podemos organizar alianzas puntuales para acciones concretas (que van configurando una estrategia común)
- Las ONG más grandes tienen una carga administrativa/burocrática por el Enfoque de Marco Lógico y las convocatorias. Las más pequeñas no acceden. Es importante identificar fórmulas para simplificar, haciendo incidencia política para cambiar esto.
- Llevar a cabo una Incidencia política con componentes de diálogo, debate, confrontación, colaboración. Lo vivimos como enfrentamiento, con gran confrontación, pero no sólo.
- La base social de cada organización debe participar también en el diseño de los procesos de incidencia.
- ¿Seguimos diferenciando Norte-Sur? La ED en el Norte y en el Sur, la incidencia nos vincula.

#### ***Para mi ONGD***

- Identificar colectivos y temáticas para la incidencia, con la capacidad de estar abiertos y apoyar otras estrategias.
- Necesitamos acercarnos de forma más creativa a los poderes fácticos.
- Estar atentos a nuevos debates sociales (no modas) e incluirlos en la agenda de la Incidencia política.
- Es importante la especialización para tener argumentos en el cabildeo (incidencia).
- ¿Cómo perder el miedo a poner en práctica el posicionamiento político de la organización? El trabajo colectivo expone menos a cada organización.

### 6.4.3. Líneas de mejora para la Incidencia política y la Dimensión política

#### ***Para el conjunto de ONGD***

- Lenguaje: ¿Cómo comunicarnos? Menos mensajes, más comunes (sencillo que no simple)
- Trabajo en red: -cuando se crea por inquietudes compartidas (concretas) funciona mejor. – No es tan importante el número de miembros que forman la red. – Es importante desarrollar habilidades para el trabajo en red
- Reconocer acciones de incidencia exitosas más que teorizar (describir, evaluar, mejorar), e intercambiar.

#### ***Para mi ONGD***

- Podríamos identificar nuevos agentes sobre los que incidir.
- ¿Cómo conjugar “modas” y nuestros temas de especialización en incidencia?

#### 6.4.4. Líneas de mejora para la Dimensión política

##### ***Para el conjunto de ONGD***

- Elaborar indicadores de evaluación en ED: dimensiones, contexto (elementos de contexto que condicionan). Evaluaciones realistas.
- La financiación que recibimos debe ser coherente con la Dimensión política de nuestra organización (no financiación de multinacionales ni banca que esté involucrada en la industria militar, violaciones de DDHH, etc.).
- Involucrar a las y los socios más allá de la aportación económica. Abrir la participación a otras personas y grupos.
- Cultura de la participación: avanzar en saber participar, promover la participación. En nuestras organizaciones y en la administración.
- Espacios de aprendizaje en ED. Hay muchas formaciones sobre temas (están bien pero no suficientes) pero pocos espacios para hablar de metodología de ED, para intercambiar aprendizajes y retos en ED, para fortalecimiento de procesos de ED (sólo contamos con los espacios que genera Círculo Solidario Euskadi, si no fuese por eso no contaríamos con esa posibilidad).

##### ***Para mi ONGD***

- ¿Cuáles son los factores del cansancio? Perder de vista el para qué del proceso; la frustración; conocimientos metodológicos.
- Complementar (coherencia) entre: a) incidencia pública, b) formación, c) incidencia política, d) investigación.

- Coherencia de nuestro discurso con nuestra propuesta de ED, con nuestra Dimensión política.
- Avanzar en la evaluación de la coherencia entre nuestra definición de la Dimensión política y nuestras acciones.
- Mejorar la cantidad y calidad de la participación de la base social
- Ser conscientes de las potencialidades de otras ONG (sus conocimientos, experiencias, acciones...). Lo decimos, pero ¿Lo hacemos?
- Nos hemos alejado del voluntariado militante. Se fomenta un voluntariado profesionalizado, técnico, pero no político. Recuperar/rescatar el espacio para este enfoque y tipo de voluntariado.
- Abrir las puertas a propuestas que parten de personas voluntarias.
- Nuestra organización es: a) las personas que trabajan, b) los colectivos con los que trabajamos.



# TERCERA PARTE:

## LAS CONCLUSIONES

### INCONCLUSAS

7 – Nuestra palabra .....	88
---------------------------	----

## CAPÍTULO SIETE

# NUESTRA PALABRA

**Después de analizar los resultados del diagnóstico consideramos que, en los últimos años, la ED ha avanzado de manera muy positiva, superando algunas de las cuestiones que estaban pendientes. Sin embargo, podría ser que, con el paso del tiempo, tuviéramos una mirada complaciente sobre la realidad de la ED.**

También cabe pensar que, a pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años para definir los conceptos relacionados con la ED, así como el alto porcentaje de organizaciones que tiene elaborado el modelo de ED por el que optan, hubiera todavía cierta ambigüedad en los términos y conceptos que se utilizan. Se manejan términos genéricos que, desde nuestro punto de vista, esconden realidades muy diversas. Pareciera que estuviéramos hablando de lo mismo, cuando posiblemente estemos hablando de cuestiones diferentes. A la hora de aproximarnos a los resultados del diagnóstico debemos tener en cuenta esta cuestión.

Igualmente tendríamos que tener en cuenta la rotación que existe en las ONGD entre el personal que hace ED, tal y como ya se ha señalado en estas páginas, que entre otras cosas incide negativamente en el conocimiento acumulado durante tantos años. En este sentido nos sorprende, en algunos casos, el alto porcentaje de respuestas en que aparece “no sabe/no contesta” y que se puede comprobar en los cinco primeros capítulos.

A continuación presentamos algunas conclusiones, atendiendo a los cinco ejes del diagnóstico.

## 7.1. Estructura y cultura organizacional

- Consideramos que las personas que hacen ED tienen más posibilidades y canales de reflexión y debate que las personas que hacen los proyectos de Cooperación, lo que ayuda a generar y mantener una actitud crítica.
  - Algo que facilita esta reflexión y debate es, desde nuestro punto de vista, disponer por escrito de un modelo organizativo de ED y un plan de ED, ya que esto permite a las organizaciones contrastar sus prácticas concretas con sus estrategias a medio plazo y con sus opciones teórico-ideológicas. Sin embargo, hemos comprobado que, un alto porcentaje de organizaciones no tiene por escrito el modelo de ED por el que optan ni un plan estratégico de ED o uno organizacional con una referencia explícita.
  - Por otro lado, hay organizaciones que señalan que no es necesario tener un plan estratégico o realizar un diagnóstico para reflexionar y debatir sobre los contextos en los que se trabaja. Hay organizaciones que a través de evaluaciones continuas y análisis de contexto dialogan con la realidad, incorporando en estos debates a las personas con las que trabajan (o grupos objetivo).
  - Si la actitud crítica es una fortaleza de las personas que hacen ED, también puede crear conflictos al interior de las organizaciones, ya que hay momentos en que las organizaciones son estructuras pesadas y lentas para asumir los cambios propuestos. Esta tensión puede generar cierta frustración.
- En el diagnóstico constatamos que la participación es un término importante en los modelos de ED, tanto en el trabajo hacia el exterior como hacia el interior de las organizaciones. Sin embargo, nuevamente encontramos cierta ambigüedad a la hora de hablar de este término. Se debe observar bien qué es lo que se hace y qué es lo que se puede llegar a hacer respecto a la participación.
  - En este sentido destaca el lugar que tiene el voluntariado en cada organización. Observamos que en algunas organizaciones las personas responsables se “mortifican” sobre este tema. Por todo el mundo es sabido que las diferentes personas que conforman una organización son diferentes y tienen roles diferentes. Tal vez el desafío pase por generar espacios para que el voluntariado también decida en qué y cómo quiere participar, potenciando siempre que tenga una visión global de lo que es y de lo que hace la organización en la que está implicado.
  - Sin embargo, aunque es importante que el voluntariado tenga una visión global de la organización, las propias organizaciones suelen estar estructuradas de manera cartesiana, en departamentos estancos. Exactamente igual que las instituciones públicas, lo cual no ayuda en nada al trabajo sistémico y en clave de procesos.
  - Valoramos muy positivamente el alto porcentaje que muestra el diagnóstico del conocimiento que tienen las direcciones de las organizaciones sobre los debates actuales de ED, lo cual demuestra el interés de dichas direcciones. Sin embargo, pensamos que hay

cierta contradicción entre este interés y la pérdida del conocimiento acumulado sobre ED que existe en las organizaciones, ya que estas direcciones deberían garantizar que sus experiencias educativas no se perdiesen

- El diagnóstico muestra que los equipos de ED ofrecen formaciones, tanto al exterior como al interior de las organizaciones, pero, en general, las ONGD no se plantean nada respecto a la formación permanente que necesitan los equipos que hacen ED.
- Algunas instituciones señalan que ofrecen estas formaciones, las cuales, desde nuestro punto de vista, están centradas en la elaboración de proyectos y cuestiones “técnicas”, obviando la necesidad de formación que existe en cuestiones de fondo sobre la ED.
- En este sentido se señala que las personas que hacen ED suelen tener formación en Cooperación y ED a través de los master específicos que existen en las diferentes universidades, los cuales son muy valorados por las organizaciones. Esta formación académica supone una fortaleza para los equipos de ED pero también pueden resultar una debilidad, ya que no se valoran otras formaciones y otras experiencias, como la militancia social, la educación de calle, el activismo, etc. Además, tenemos que tener en cuenta que los master no suelen ser específicos de ED y aquellos que son de Cooperación dedican, los que lo hacen, pocas horas del programa a esta cuestión.
- Otro aspecto que destacamos en el diagnóstico es el cambio que se está dando en la relación entre Cooperación y ED. Si hace años se decía que la segunda estaba al servicio de la primera, podemos decir, a través de algunos de los datos obtenidos, que tanto una como otra comparten estrategias y son consideradas como dos líneas complementarias para el cambio.
- Sin embargo, nos preguntamos si es posible que la Cooperación y la ED compartan estrategias, cuando a través de otros datos se muestra que el 34% de las organizaciones no tiene un plan de ED o uno organizacional con mención explícita a la ED.
- En el cruce que se da entre Cooperación y ED hay reflexiones teórico-conceptuales, experiencias y proyectos de educación que enriquecen el trabajo que se está realizando en el ámbito de la Cooperación. Se cita como ejemplo el caso de la Educación para la ciudadanía.
- También nos gustaría hacer referencia en este apartado a las condiciones laborales de los equipos de ED. En el diagnóstico se comprueba que estas condiciones están bien valoradas. Sin embargo, los equipos de ED, tanto de algunas organizaciones como de algunas instituciones públicas, suelen ser inestables y con una fuerte rotación de personas (con lo que supone de pérdida de conocimiento acumulado).
- Nos preguntamos si, a pesar de la valoración positiva que se hace, esta inestabilidad es debida a las condiciones laborales, ya que, por ejemplo, el 33,4% de las organizaciones no tiene contratado a su personal de ED de manera indefinida.
- Tal y como dice una persona participante en el diagnóstico, parece que

las organizaciones exigen mucho, algo que después no se ve reflejado en el contrato.

- Otra cuestión relacionada es la confusión que existe entre las horas extra que dedican algunas personas de ED y la militancia que se presupone a un trabajo de estas características en una organización social.
- Finalmente debemos señalar que, a pesar de los avances que se han dado, hay un 12% de organizaciones que señalan que la ED no es una línea prioritaria en su trabajo.

## 7.2. Metodologías e innovación

- Es posible que algunas organizaciones consideren que la innovación es exclusivamente elaborar nuevos productos. Sin embargo, consideramos que la innovación es algo más complejo que va más allá.
- La innovación es, por sí misma algo bueno. Dependiendo del momento, igual es positivo repetir ciertos productos y ciertas metodologías, si así lo requiere el proceso que se está facilitando. Por un lado las instituciones financiadoras deberían tener en cuenta esta cuestión antes de exigir una innovación continua, y por otro a las organizaciones les convendría liberarse de la carga de ofrecer continuamente nuevos productos como si de un mercado se tratara. En este sentido, destaca que el 53% de las organizaciones concreta la innovación en elaborar nuevos enfoques teórico-conceptuales algo que, desde nuestro punto de vista, no resulta bueno ni para las organizaciones ni para los sujetos (grupos-objetivo) con los que se trabaja.
- Cuando se plantea la innovación se debe tener claro el para qué se hace y hacia dónde se quiere ir. Además, cuando se plantea un proceso de estas características debe darse una cultura organizacional de apertura al cambio.
- Las organizaciones señalan que la innovación surge de su propia experiencia y también de la experiencia de otras organizaciones. También señalan que las evaluaciones y las sistematizaciones apoyan el aprendizaje y por lo tanto pueden ser un soporte para dicha innovación. Sin embargo nos preguntamos cómo es posible cuando el 34,4% de las organizaciones no incorporan a su trabajo los aprendizajes de las evaluaciones que realizan, porcentaje que aumenta al 40,7% en el caso de las sistematizaciones. Esta duda se mantiene cuando el 50% de las organizaciones señalan que no comparten, ni con otras organizaciones ni con las instituciones, los aprendizajes de las evaluaciones ni de las sistematizaciones.
- Consideramos que las evaluaciones y las sistematizaciones no son los únicos métodos que permiten el aprendizaje y la innovación, pero sí dos métodos privilegiados para tales fines. ¿Será que no están diseñados para apoyar algo tan valioso como es el aprendizaje a partir de la propia práctica? Debemos tener en cuenta que, en los debates mantenidos a lo largo del diagnóstico, se señala que las evaluaciones que se realizan son,

- mayoritariamente, de los proyectos y no tanto de los procesos educativos.
- En este sentido se señala que a las organizaciones les faltan espacios para intercambiar los aprendizajes obtenidos, espacios que posibiliten compartir y aprender desde las propias prácticas y entre iguales.
  - Para realizar estas evaluaciones y sistematizaciones se señala la importancia que tiene la participación de las y los sujetos (grupos-objetivo) con quienes se trabaja. Sin embargo se apunta como una dificultad la disponibilidad de tiempo que suelen tener. Además, otra dificultad (que se señala) es la falta de presupuesto para poner en marcha estos procesos, aunque un 31,2% de las organizaciones dice que “no sabe-no contesta” si las instituciones financian las evaluaciones y las sistematizaciones.
  - A pesar de que las organizaciones llevan a cabo acciones y procesos de ED muy interesantes, señalan que les resulta difícil mantenerlos en el tiempo. Las organizaciones señalan que existe una fuerte relación entre la financiación y los procesos de innovación emprendidos, a los que no suelen dar continuidad si no cuentan con dicha financiación.
  - Otro método que guarda relación con la innovación es el diagnóstico. Aunque está bien valorado, sin embargo las organizaciones consideran que las instituciones les exigen diagnósticos rígidos y muy estructurados, cuando hay otros métodos que también permiten conocer los contextos en que se interviene, como las evaluaciones que se realizan, el contacto y diálogo con las y los sujetos (grupos-objetivo) con quienes se trabaja, etc.
  - Además, se señala que, aunque los diagnósticos pueden orientar el trabajo de ED, no quiere decir que las organizaciones deban responder a todo lo que les exigen las personas y grupos con los que trabajan. Se debe responder a aquellas cuestiones que se identifican a través de los diagnósticos pero siempre y cuando sean coherentes con lo que las organizaciones desean realizar y con sus apuestas de ED.
  - En los diagnósticos ocurre lo mismo que en la evaluación y la sistematización cuando señalábamos la importancia de la participación de las y los sujetos (grupos-objetivo) con los que se trabaja. Sin embargo, las organizaciones señalan que no siempre existe una cultura organizativa que lo permita. Además, las personas que hacen ED también se encuentran que las personas y organizaciones con las que trabajan no siempre saben cómo formular lo que desean, lo que haría necesario un proceso de acompañamiento que, desde algunas organizaciones e instituciones, no se suele priorizar.
  - Sobre las y los sujetos (grupos-objetivo) con los que se hace ED consideramos que es importante acompañarles en procesos a medio plazo. Para ello es necesario identificar a los grupos determinados y concretos (no genéricos), personas y colectivos con nombres y apellidos. Sin embargo, tal y como las organizaciones señalan, hay que diferenciar a los sujetos (grupos-objetivo) con quienes se tra-

baja de una manera más superficial y puntual, de aquellas y aquellos otros con quienes se quiere trabajar más en profundidad. En este sentido nos llama la atención que el 22% de las organizaciones ha señalado que “no sabe-no contesta” si tienen identificados en su plan estratégico a las y los sujetos prioritarios.

- Compartimos la idea de que no es posible llegar a un gran número de sujetos (grupos-objetivo) cuando se trabaja en clave de proceso, algo que las organizaciones señalan como un riesgo de cara a las instituciones, que priorizan llegar a grupos amplios de población. Las organizaciones también señalan que faltan espacios de diálogo con las instituciones, en donde se pudieran debatir estas cuestiones y en donde las organizaciones pudieran explicar sus proyectos, más allá de la comunicación que mantienen en la actualidad, básicamente centrada en las convocatorias de proyectos y en si falta algún requisito en la presentación del proyecto.
- Coincidimos con las organizaciones cuando dicen que trabajar en clave de procesos no quiere decir necesariamente que haya que trabajar durante tres o más años con las y los mismo sujetos (grupos-objetivo)
- En este sentido, muchas organizaciones ven importante el acompañamiento de las y los sujetos (grupos-objetivo) con quienes trabajan una vez que finaliza el proyecto, pero son pocas las organizaciones que lo realizan en la práctica. Nos preguntamos cuál es el motivo para que tantas organizaciones deseen realizar este acompaña-

miento y sean tan pocas las que lo lleven a cabo. Nos llama la atención que el 37,5% de las organizaciones señale que “no sabe-no contesta” si las instituciones apoyan el acompañamiento de las y los sujetos (grupos-objetivo) una vez que termina el proyecto.

- Por otro lado, en el diagnóstico se menciona la alta participación de las y los sujetos (grupos-objetivo) con los que se trabaja en ED, cuando generalmente las organizaciones suelen señalar que se da una baja participación. Relacionado con este aspecto destacamos que un 22% de las organizaciones “no sabe-no contesta” si se ofrece a las y los sujetos (grupos-objetivo) con quienes trabaja la posibilidad de involucrarse en acciones de cambio social, que es un aspecto fundamental en los procesos de ED.
- En el marco de los procesos de innovación que realizan las organizaciones, tal y como ya hemos mencionado en los cinco primeros capítulos, hay una organización que está reflexionando y planteando alternativas al Enfoque de Marco Lógico. El aporte que puede hacer esta organización nos parece muy valioso ya que, a nuestro modo de entender, dicho enfoque exige una precisión en su formulación que, a pesar de los aportes beneficiosos que tiene para la ED, entra en contradicción con el trabajo en clave de procesos.
- Sobre la Visión Sur, que se valora como algo importante en la ED, se señala que debe tenerse en cuenta en todo el trabajo que se realiza, lo cual no quiere decir que siempre tenga que estar presente una persona del Sur o una persona inmigrante. Y es que nos

preguntamos hasta qué punto es posible incorporar esta Visión a todos los proyectos de ED, e incluso si es una sobrecarga para las personas del Sur e inmigrantes.

- Otra dificultad que se señala a este respecto es el idioma, por lo que se trabaja más con personas de América Latina que de África o Asia.
- En cualquier caso, se señala que la Visión Sur debe ser una dimensión significativa para las personas y grupos del Norte, pero también para las personas y grupos del Sur.
- Finalmente debemos señalar que tan sólo una organización ha hecho referencia a la importancia de las nuevas tecnologías aplicadas a la ED, aunque nos consta que hay más organizaciones que están profundizando en esta cuestión a pesar de no haberlo comentado en este diagnóstico.

---

### 7.3. Productos

- A través del diagnóstico se destaca que hay una estrecha vinculación entre los productos y los procesos de ED. Los productos son importantes, entre otras cosas, porque son la materialización de los procesos, de aquello que cada organización considera que es la ED, siempre y cuando los productos sean coherentes con los modelos elaborados. Además, las organizaciones señalan que los productos son las propuestas concretas que “enganchan” con las personas y colectivos con los que se trabaja.
- Sin embargo, se señala que existen dificultades para hacer ED en clave de proceso. Entre estas dificultades des-

tacan la continuidad laboral del personal, la financiación destinada y las opciones de las propias organizaciones para trabajar en esta clave, ya que parece que puede haber organizaciones que tampoco vean tan importante esta cuestión.

- En este sentido y relacionado con lo que hemos comentado en el eje anterior sobre el Enfoque de Marco Lógico, las organizaciones señalan que, si quieres trabajar en clave de procesos, hay cuestiones que no se pueden definir y concretar a medio plazo (5 años, por ejemplo), ya que son las y los sujetos con los que se trabaja quienes también van marcando sus propios itinerarios.
- Cuando se habla de productos, se señalan especialmente los materiales elaborados y la preocupación que tienen las organizaciones sobre cómo facilitar su uso.
- Las organizaciones señalan que los productos, además de estar bien elaborados y organizados, deberían estar dirigidos a grupos focalizados, lo cual aumentaría las posibilidades de impacto.
- Relacionado con esta última cuestión nos preguntamos cómo es posible que el 84% de las organizaciones señale que los grupos con los que trabaja utilizan los productos de ED, cuando sólo el 59,3% de las organizaciones realiza algún tipo de seguimiento con las y los sujetos (grupos-objetivo) para conocer si los utilizan. De la misma manera también nos preguntamos cómo saben si dichos sujetos están satisfechos con dichos productos.
- Continuando con el tema del seguimiento, el 81,2% de las organiza-

ciones tiene interés en hacerlo a sus productos siempre cuando las instituciones lo financien. Sin embargo, nos llama la atención que el 43,7% de las organizaciones señala que “no sabe-no contesta” si las instituciones lo financian. Así pues nos preguntamos en qué medida las organizaciones tienen un interés real en realizar dicho seguimiento.

- De la misma manera es posible que las instituciones tengan otra visión sobre la financiación del seguimiento de los productos elaborados por las organizaciones y que no valoren este trabajo. Nuevamente, en el caso de ser así, consideramos que sería necesario que se establezca un diálogo al respecto entre las instituciones y las organizaciones, mostrando la importancia que tiene esta cuestión.
- Parece que los productos de ED que realizan las organizaciones son conocidos por las personas de los otros equipos (el 90,6% de las organizaciones señala que es así) aunque desconocemos el alcance de dicho conocimiento, más teniendo en cuenta el trabajo tan departamental que llevan a cabo, tal y como se recoge en las conclusiones del primer eje.
- Es llamativo que, mientras el 46,8% señala que desea realizar otro tipo de productos, son más las organizaciones que realmente lo hace, ya que el 84,3% señala que aprovecha los productos elaborados para realizar otros nuevos.
- Relacionado con esta cuestión y con el eje de “Metodologías e innovación”, hay organizaciones que mencionan que hay sujetos (grupos-objetivo) que demandan constantemente nue-

vos productos. Tal vez sería necesario contextualizar estas demandas en el modelo dominante de consumo, pres-tándole especial atención. Del mismo modo, hay organizaciones que señalan que, aunque desean trabajar en clave de proceso, hay sujetos que lo que demandan es productos hechos y cerrados que no les supongan ningún esfuerzo extraordinario.

- Finalmente quisiéramos destacar la alta valoración que se hace en el diagnóstico sobre el género en los productos de ED. Es posible que se haya avanzado mucho en esta cuestión, aunque seguro que siguen existiendo grandes retos al respecto.

---

## 7.4. Incidencia política

- Cuando hablamos de incidencia política nos referimos, entre otras cuestiones, a los cambios estructurales, políticos, sociales y de relaciones de poder. Así pues consideramos que, aunque se haya avanzado mucho en el trabajo que se realiza, es todavía incipiente y se desconoce su verdadero alcance y que todavía no se ha llegado a los espacios de incidencia.
- Sin embargo, aunque parece que la incidencia política tiene un peso importante en el trabajo que llevan a cabo las organizaciones, consideramos que dedican más esfuerzos a la incidencia pública (por ejemplo sobre consumo responsable) que a la incidencia política.
- Es alentador señalar que el 37,5% de las organizaciones llevan a cabo este trabajo junto a personas y organizaciones del Sur, aunque la participa-

- ción del Sur en los procesos de incidencia política todavía sigue siendo baja. Además, sólo el 18,7% de las organizaciones lleva a cabo un trabajo de incidencia política en el Sur.
- Nuevamente nos vuelve a llamar la atención que el 46,7% de las organizaciones “no sabe-no contesta” durante cuánto tiempo prepara su trabajo de incidencia política. Es posible que sea porque este trabajo es parte de un “continuo” y no se sepa durante cuánto tiempo en concreto se realiza, más cuando la incidencia política suele interrelacionarse con otros procesos que llevan a cabo las organizaciones.
  - En el trabajo de incidencia política las organizaciones valoran muy positivamente el papel que tiene su base social, aunque participa fundamentalmente en las cuestiones prácticas y logísticas, y mucho menos en cuestiones relacionadas con el diseño de los procesos de incidencia (en el 28,1% de las organizaciones)
  - Las organizaciones señalan la dificultad que tienen para llegar a nuevos grupos y para implicar en el trabajo de incidencia a las y los sujetos con los que trabajan. Cabe preguntarse si las organizaciones se habrán alejado de la calle, que hasta hace poco tiempo ha sido su “medio natural”, elaborando unos discursos y un vocabulario que es difícil de comprender para las grandes mayorías.
  - Relacionado con esta dificultad, las organizaciones señalan que, aunque tienen interés, les resulta difícil trabajar junto a los movimientos sociales. Nos parece muy interesante leer con atención las limitaciones que se señalan a este respecto en la primera parte del diagnóstico.
  - Algunas organizaciones señalan que consideran que hay temas que se ponen de moda a la hora de plantear la incidencia política. / Nos preguntamos si estos temas son una demanda de las organizaciones del Sur o si son las propias instituciones financiadoras quienes los determinan. Las organizaciones señalan que las instituciones tienen mucho peso a la hora de plantear su trabajo de incidencia, ya que tienen miedo a presionar a quienes les financian.
  - Mientras que el 52,1% de las organizaciones evalúa su trabajo de incidencia política, destaca que el 59,3% “no sabe-no contesta” si las instituciones lo financian. Nos preguntamos si es debido a que estas organizaciones no valoran la importancia de realizar dichas evaluaciones o bien porque cuentan con otros recursos propios para llevarlas a cabo.
  - En este sentido también nos llama la atención que el 8,6% de las organizaciones comparten con las instituciones los resultados que obtienen de las evaluaciones de los procesos de incidencia. Puede ser que sea debido al miedo que muestran a la pérdida de financiación que ya hemos mencionado, aunque en esta dinámica es difícil entablar un diálogo entre los diferentes agentes.
  - En cualquier caso, es una lástima que la incidencia política esté muy asociada, en algunas organizaciones, exclusivamente al cambio de ciertas leyes.

## 7.5. Dimensión política

- En el eje 1 señalábamos que el 70,3% de las organizaciones tiene elaborado un modelo de ED por el que hace opción, sin embargo, destaca que el 21,8% de las organizaciones no tiene en su Plan Estratégico una referencia explícita a la dimensión política y un 15,6% señala que “no sabe-no contesta”. Cabe preguntarse acerca de cómo serán los modelos de ED por los que optan algunas organizaciones que no tienen en cuenta la dimensión política en su trabajo de ED, cuando sabemos que es una dimensión fundamental. Además, nos preguntamos cómo y con qué contrastan sus prácticas cuando llevan a cabo sus productos de ED.
- A este respecto debemos señalar que el 50% de las organizaciones evalúa la coherencia que existe entre sus acciones concretas y la dimensión política de su trabajo, cuando esta dimensión es algo estructural de la ED. Nos preguntamos si el resto de las organizaciones se olvida de lo importante que es “lo político” en el trabajo de ED o si es que dan por hecho que todas las acciones que se llevan a cabo son coherentes con la dimensión política deseada, sea esta explícita o implícita.
- Relacionado con lo que hemos señalado anteriormente sobre la participación, y la importancia que las organizaciones le dan, nos preguntamos cuál es la cultura de la participación que tienen las organizaciones y cuáles son los límites que le encuentran, ya que, tal y como señalan, dicha participación supone tiempo y esfuerzos.
- Cuando hablamos de participación es inevitable volver a mencionar al voluntariado. Es posible que el desafío al que se enfrentan las organizaciones sea que el voluntariado pueda proponer y liderar sus propias propuestas.
- Nos llama la atención que el 56,2% de las organizaciones señala que trabaja con personas inmigrantes u organizaciones de inmigrantes. Sin embargo, el 34% de las organizaciones llevan a cabo su trabajo de ED junto a organizaciones de apoyo a inmigrantes y el 31% con asociaciones de inmigrantes. Nos preguntamos cómo es posible esta diferencia de porcentajes cuando consideramos que estamos hablando de lo mismo.
- Finalmente debemos señalar que las organizaciones valoran muy positivamente el trabajo en red, que es un reto constante y es posible llevarlo a cabo a través de pequeñas acciones, aunque sin olvidar que cada organización debe tener su propia agenda. Es importante que las organizaciones valoren si la red o el consorcio es operativo y merecen la pena los esfuerzos dedicados. Tienen que preguntarse el para qué de la red, cómo se va a funcionar, cómo se va a facilitar este proceso... Las organizaciones señalan que el trabajo en red requiere de una metodología que no siempre conocen. También señalan que hay que tener en cuenta que el trabajo en red requiere de tiempo y de respetar los distintos ritmos, que hay que manejar los prejuicios que existen y tener en cuenta los diferentes lenguajes de las organizaciones implicadas.



# CUARTA PARTE:

## OTRAS MIRADAS

**Marco Teórico Práctico Introductorio A Los Ejes:**

**CEAR-Euskadi**

**ALBOAN**

**HEGOA**

**ACSUR las Segovias**

**Contraste Con Organizaciones Externas**

**A Nuestro Contexto Inmediato:**

**MAIZ Taldea**

8 – Marco teórico-práctico introductorio a los ejes. . . . .	100
8.1. La ED en la estructura y cultura organizacional: Planificar y transformar – <i>CEAR Euskadi</i> . . . . .	100
8.2. El cambio, la única constante en los procesos educativos - <i>ALBOAN</i> . . . . .	105
8.3. ‘SE HACE CAMINO AL ANDAR’ Trayectoria de HEGOA en la creación de productos de ED – <i>HEGOA</i> . . . . .	112
8.4. El viaje: Una apuesta por convertirse en una herramienta de incidencia y cambio social – <i>ACSUR Las Segovias</i> . . .	118
9 – Equipo Maiz responde . . . . .	123

## CAPÍTULO OCHO (1):

# La ED en la estructura y cultura organizacional: Planificar y transformar

*Raquel Celis Sánchez – Área de Incidencia y Participación Social – CEAR-Euskadi*

Círculo Solidario de Euskadi (CSE) nos plantea el reto de poner sobre el papel aquellos aportes que el I Plan de Educación para el Desarrollo (en adelante I Plan de ED) ha tenido para la estructura y cultura organizacional de CEAR-Euskadi. Nos toca hacer un pequeño ejercicio de memoria para ver en qué ha cambiado nuestra entidad desde aquella primera planificación en materia de Educación para el Desarrollo (ED) que hicimos en 2006, de la mano de Iniciativas de Cooperación y Desarrollo.

Vaya por delante que hasta la fecha no hemos llevado a cabo una evaluación del I Plan de ED, cuyo periodo de ejecución concluye este año<sup>17</sup>, más allá del seguimiento que nos brinda el Plan Operativo Anual. El POA. Esa herramienta que nos dio tanto pavor y quebraderos de cabeza y que se ha revelado útil al cabo del tiempo, cuando la planificación que aparece en forma de estrategias, responsables, indicadores, actividades, etc. ha acabado por coincidir con el trabajo que desempeñamos día a día.

Pero este artículo no pretende contar cómo se ha ejecutado el Plan de ED, sino qué aportes (y qué resacas) ha tenido en la estructura y cultura organizacional de CEAR-Euskadi: en nuestro marco teórico, en la participación e implicación de los diferentes equipos y de los colectivos a los que nos dirigimos, en la formación y las habilidades de quienes trabajamos en esta materia, en los recursos que le dedicamos, en la coherencia entre nuestras formas de hacer y pensar, en la importancia, en definitiva, que la ED tiene para la entidad (para quienes forman parte y le dan sentido, desde dentro y desde fuera). Corremos el riesgo de atribuir al plan vicios y virtudes que no le pertenezcan, pero intentaremos ser honestas a la hora de imaginar qué granos de arena le corresponden para llenar un saco entero que hoy forma parte de los cimientos de nuestra organización.

Antes de analizar el impacto que el Plan de ED ha tenido sobre la estructura y cultura organizacional de CEAR-Euskadi, cabe recordar que nuestra misión: defender y promover los Derechos Humanos y el desarrollo integral de las personas refugiadas, desplazadas, apátridas y migrantes con necesidad de protección internacional y/o en riesgo de exclusión, se lleva a cabo, simplificando un poco, a través de dos grandes estrategias: la Intervención Social y la Incidencia y Participación Social. Así, CEAR-Euskadi es una organización que compagina la intervención social y la Educación para el Desarrollo en su concepción más amplia, buscando contribuir a la construcción de otro mundo posible desde el entorno vasco y con alianzas fuera de él. Nuestra ED se desarrolla geográficamente en el Norte.

Para realizar este análisis seguiremos los temas que CSE nos planteó como propios del ámbito de la estructura y cultura organizacional, haciendo una pequeña comparativa entre lo que ocurría en 2006 y los cambios generados en estos cuatro años.

El I Plan de ED de CEAR-Euskadi fue elaborado por la entonces llamada Área de Sensibilización, conocido internamente como Sensi. Existía también un Área de Voluntariado. Entre ambas nos ocupábamos de la Educación para el Desarrollo de la entidad. Éramos exactamente las mismas personas, pero el Plan que diseñamos entonces fue un plan de Sensibilización, quedando excluido del mismo el trabajo en materia de voluntariado. Hoy, las personas de entonces no, pero casi, componemos el equipo de Incidencia y Participación Social (equipo IPS) de CEAR-Euskadi, y el trabajo en materia de voluntariado forma parte del proceso de Ciudadanía Crítica que el equipo lidera.

Debido al extremo afán planificador que en aquella época padecía la organización, nosotras (el equipo de Sensi) decidimos que ellas (los y las compañeras de Intervención) no tenían tiempo para participar en nuestro plan de trabajo. Así, el marco teórico de referencia y las estrategias de Educación para el Desarrollo de CEAR-Euskadi se definieron sin la implicación de la mayoría de la organización, que sólo fue informada.

El I Plan de ED lo diseñamos entre todas las personas remuneradas de Sensi y una persona voluntaria. La mayoría de nuestras expectativas iban encaminadas a definir los roles de las y los compañeros del área y a ponernos de acuerdo sobre aspectos internos de la organización del

trabajo. Nos preocupaba más ordenar el equipo que cambiar el mundo. Y así nació la primera reflexión estratégica que se llevó a cabo en CEAR-Euskadi, que precedió -en contra de todos los manuales de planificación- al I Plan Estratégico de la entidad.

La mitad de las estrategias que se definieron en aquellas circunstancias eran internas e iban encaminadas al fortalecimiento del equipo y al afianzamiento de la Educación para el Desarrollo en CEAR-Euskadi. Las estrategias de incidencia externa contemplaban dos transversales que han marcado el trabajo del equipo desde entonces: el derecho de asilo y el género.

CEAR nació con vocación de defensa del derecho de asilo y ha ampliado su misión en defensa de los derechos humanos de las personas inmigrantes en la medida en que los cambios del contexto lo han requerido. En ese camino ha mantenido una dicotomía entre el trabajo de Intervención social, centrado en el acceso a los recursos y el desarrollo integral de las personas inmigrantes y refugiadas que llegan al País Vasco, y el de Incidencia y Participación Social, en el que se han priorizado las temáticas relacionadas con las personas refugiadas y su derecho al asilo.

En 2010 nos ha tocado volver a sentarnos para elaborar el que sería el II Plan de ED, que no se llamará así, sino II Plan de Incidencia y Participación Social, ya que los conceptos de incidencia y participación social son hoy compartidos por la mayoría de la organización. El marco de referencia se ha elaborado en sesiones abiertas y se ha conformado un equipo de trabajo integrado por compañeros y

compañeras de Intervención social y de IPS. Lo que nos está permitiendo establecer criterios comunes sobre la Incidencia y Participación Social que queremos hacer en CEAR-Euskadi.

Estamos desarrollando estrategias que incluyen a las diferentes áreas de la organización y lo hacemos bajo el paraguas del II Plan Estratégico de CEAR-Euskadi, en el que hemos redefinido nuestros procesos externos de trabajo, superada ya la dicotomía entre la Intervención Social, que hoy pretende promover el desarrollo integral de las personas inmigrantes, refugiadas y apátridas, y la Incidencia y Participación Social, encaminada ahora a promover la defensa del derecho de asilo, los derechos humanos de las personas inmigrantes y la convivencia intercultural. Ambos procesos confluyen en un eje común en favor de la Transformación social. Aportes y resacas de la planificación estratégica en la estructura y cultura organizacional de CEAR-Euskadi:

Como ya hemos explicado, el Plan de ED fue la primera reflexión estratégica que se desarrolló en CEAR-Euskadi. Cuando la entidad decidió después embarcarse en la planificación estratégica de toda la organización, se puso en evidencia el aporte metodológico, teórico e ideológico que había supuesto el Plan de ED para CEAR-Euskadi y la urgencia de llevar a cabo una reflexión similar en el trabajo de intervención social. Esto fue el impacto más significativo, que facilitó además que los equipos de intervención llevaran a cabo una reflexión estratégica con la misma metodología y enfoque ideológico.

## ¿Qué ha pasado desde entonces?

Hemos aprendido sobre la propia materia de ED: empezamos a diferenciar los objetivos de las estrategias de trabajo para alcanzarlos y de las herramientas y acciones para llevarlas a cabo.

Le pusimos nombre a las cosas que son y que no son parte de la Educación para el Desarrollo: unas y otras empezamos a “entender” que era eso que hacían las compañeras de IPS, sí, pero también a ver la Educación para el Desarrollo camuflada en los procesos de Intervención. Y así, descartar e incluir: sí es, no es, está planificado, no está planificado. Conocer y reconocer todas las patas de un proceso que hoy trasciende al equipo que le da nombre e incluye otras visiones, estrategias, temáticas y personas que conforman la organización desde los equipos de intervención.

Revisamos la coherencia entre nuestro marco de referencia (lo que pensamos) y nuestras prácticas (lo que hacemos): la búsqueda de coherencia entre el Plan de ED y nuestras prácticas cotidianas nos obligó a desarrollar determinadas reflexiones dentro de la organización sobre cuestiones que dimos por comunes o compartidas y que en realidad no lo eran.

Un ejemplo ha sido la promoción de la participación en CEAR-Euskadi de las personas usuarias y ex usuarias (las personas inmigrantes, refugiadas y apátridas a las que atendemos) que se propuso y se aprobó en el marco del Plan de ED y en los sucesivos documentos estratégicos generados desde entonces. Cuando un equipo quiso implementar esta promoción incluyendo a personas en situación

administrativa irregular como voluntarias de la organización se abrió un debate denso sobre la pertinencia de la participación de quienes se encuentran en situación potencial de exclusión social. Hoy se ha resuelto y nos está permitiendo empezar a identificar estrategias comunes para que las personas a las que atendemos sean con nosotras agentes de transformación social.

Socializamos y compartimos el trabajo: el I Plan de ED contribuyó a dar a conocer el trabajo de CEAR-Euskadi en materia de ED, una entidad conocida por su servicio jurídico y su intervención social. Con el plan bajo el brazo, hemos participado en espacios en los que no suelen estar presentes las entidades del ámbito de la intervención.

Y lo que es más obvio pero muy importante, definir nuestras estrategias y nuestros colectivos destinatarios ha contribuido a identificar y construir alianzas que se han afianzado con el paso del tiempo: alianzas con las organizaciones que trabajan en defensa de los derechos humanos de las mujeres y de las personas LGBT<sup>18</sup>; con las y los técnicos de inmigración; o con algunas entidades de cooperación internacional, poniendo cada vez más en relación lo que ocurre en el Sur con los desplazamientos forzados. Ha aumentado así nuestra capacidad de estar y compartir con otros que también hacían ED, salir de la oficina y tejer redes.

Creció el liderazgo del equipo IPS: hemos gozado de la confianza de la dirección y de las y los compañeros de CEAR-Euskadi, que se ha traducido en el reconocimiento de nuestro liderazgo a la hora de promover procesos de incidencia y participación social. Un camino que ha

permitido promover reflexiones importantes para el avance de la organización. La duda que ahora nos suscita es: ¿puede haber dificultado que se escuchen otras voces y se desarrollen otros liderazgos?

Focalizamos la militancia en el equipo IPS: el Plan de ED nos ha permitido profundizar en la dimensión política de nuestro trabajo. Se nos reconoce y se nos espera agentes de cambio, lo que en ocasiones conlleva que la militancia propia y la promoción de la ajena recaigan, en gran medida aunque no sólo, en nuestro equipo de trabajo.

Planificamos sí pero... ¡cuánto!: al I Plan de ED le sucedió el I Plan Estratégico; al que le sucedió el I Plan de Intervención Social y la evaluación de ambos; seguida de la Definición de los Procesos; la implementación del Plan de Calidad, con su análisis de Competencias y Liderazgos; el II Plan Estratégico de CEAR-Euskadi, etc. Hemos mejorado nuestra capacidad de planificar y evaluar nuestras acciones de manera que vayan encaminadas a la consecución de nuestros objetivos, pero estamos corriendo el riesgo de trabajar más hacia dentro que hacia fuera. Hemos vivido un periodo de mucha dedicación a los procesos internos que pone en riesgo

nuestra flexibilidad y nuestra capacidad de cambio. Somos conscientes de ello. Planificar sí, pero aprendiendo de las prácticas, reflexionando a partir de ellas, para que la planificación vaya siempre encaminada a la acción y a la transformación social.

---

## El reto a futuro

Pero estas resacas no nos impiden concluir en el avance que ha vivido CEAR-Euskadi en materia de Educación para el Desarrollo en los últimos cuatro años. Las reflexiones para elaborar nuestro nuevo marco de referencia, en el que se incluye la defensa del derecho de asilo, los derechos humanos de las personas migrantes, y la convivencia intercultural, ha puesto en evidencia la madurez de la entidad y la cohesión para sacar adelante procesos compartidos por los diferentes equipos que la conforman. El reto a futuro: lograr una mayor participación de las personas voluntarias y de las personas inmigrantes y refugiadas para inventar juntos otras formas de ser y estar en la sociedad vasca, como ciudadanas y como entidad.

## CAPÍTULO OCHO (2):

# EL CAMBIO, la única constante en los procesos educativos

*Marlen Izaguirre – ALBOAN*

“Son cosas chiquitas.  
No acaban con la pobreza  
no nos sacan del subdesarrollo,  
no socializan los medios de producción  
y de cambio, no expropián las cuevas de Alí Babá.  
Pero quizá desencadenen la alegría de hacer,  
y la traduzcan en actos.  
Y al fin y al cabo, actuar sobre la realidad  
y cambiarla aunque sea un poquito,  
es la única manera de probar  
que la realidad es transformable.”

Eduardo Galeano

Es propio de la educación popular, la educación ignaciana y la educación para el desarrollo observar, analizar y aprender desde la práctica o la experiencia. Para realizar una reflexión sobre las metodologías y la innovación considero necesario recurrir a la experiencia de ALBOAN en el área de educación y voluntariado y desde ahí plantear algunas reflexiones. Sin embargo no es sólo la experiencia de ALBOAN sino de muchas organizaciones del Norte y del Sur con las que venimos trabajando estas temáticas desde hace varios años. Y como dice Galeano, son cosas chiquitas, pequeñas pero que nos muestran que es posible conseguir los objetivos que queremos con la educación para el desarrollo.

La innovación y la transformación de la cultura organizacional suponen prestar atención en primer lugar al contexto y a los colectivos con los que trabajamos así como a nuestra misión. Esto, en nuestras dinámicas cotidianas, se traduce en diferentes tensiones que debemos mantener. A lo largo del artículo iré señalando diversas tensiones que me parecen relevantes y que se han constituido relevantes en nuestra práctica educativa. Se trata de mantener las tensiones, como en la soka-tira, si no hay tensión no hay juego, así si no hay cambio y continuidad a la vez no se puede dar un proceso educativo. En definitiva, el cambio es lo único constante en nuestros procesos educativos.

---

### **Primera tensión: Innovación y continuidad**

A veces son cosas que nos han transformado y que ahora nos cuesta reconocerlas como innovadoras pero, sin duda, su capacidad de pasar de innovadoras a constituir carácter propio en nuestro actuar ha sido la clave del propio éxito de la innovación. Y ahí radica la primera tensión a mantener: innovación y continuidad. Innovación en colectivos, acciones, temáticas, enfoques, herramientas, metodologías, formas de organizarnos y continuidad en lo que aspiramos a conseguir: una ciudadanía crítica, comprometida y protagonista en la construcción de ese otro mundo posible en el que tengan cabida muchos mundos. Esta tensión debe permitir la permeabilidad suficiente entre innovación y continuidad. La innovación necesaria que nos permita no distanciarnos de nuestro objetivo y la continuidad

suficiente que siempre esté abierta a responder a los signos de los tiempos identificando temáticas, estrategias y aprovechando contextos para conseguir una transformación social que tenga la justicia para todas las personas en su centro.

Hemos de hacernos conscientes de que el fracaso, la precariedad y las dificultades siempre han sido el motor de nuestra innovación. Y esta es una actitud clave para la innovación, responder a los retos cotidianos que nos plantea nuestro actuar y nuestro fracasar.

---

### **Segunda tensión: tiempos y ritmos**

Si miramos nuestro recorrido es fácil trazar diferentes hitos en nuestra manera de trabajar que nos han hecho introducir nuevas metodologías e innovar en nuestras propias propuestas. Se hace más fácil identificar el momento en el que vio la luz cada propuesta y no tanto la gestación y maduración que, sin duda, ha sido un proceso y ha requerido tiempo. Y este es uno de los primeros aprendizajes e innovaciones que hemos ido introduciendo en nuestra forma de aproximarnos a la tarea que realizamos. La educación es un proceso compuesto por diferentes actividades y actuaciones y que requiere tiempo: tiempo para llegar a la gente, tiempo para enamorarla, para formarla, para proponer actividades y tiempo para acoger sus inquietudes y necesidades, tiempo para amoldar nuestras propuestas a las demandas y la participación de los colectivos con los que trabajamos. Tiempo, en definitiva, de calidad para las relaciones interpersonales, para interactuar con

aquellos y aquellas con quienes queremos compartir esta educación para el desarrollo y un respeto y adecuación de los diferentes ritmos. Y aquí la segunda tensión: la tensión entre los tiempos y los ritmos. Hemos de hacer un claro esfuerzo de adecuar los tiempos a los de los colectivos con los que trabajamos (por ejemplo a la hora de planificar, evaluar...) y hemos de entender que los ritmos de diferentes colectivos son cíclicos a menudo, con pasos hacia delante y pasos hacia atrás. Hay que entender estas lógicas y acompañarles en estas cadencias haciendo equilibrios por nuestra parte con los ritmos y cadencias propias de nuestras organizaciones.

---

### **Tercera tensión: Ellos y ellas y nosotras: todos y todas protagonistas**

Cuando iniciamos el área de educación en ALBOAN teníamos un público claramente identificado, el profesorado de centros educativos de secundaria y una metodología o aproximación establecida: la transversalidad de la educación para el desarrollo en los diferentes desarrollos curriculares y el trabajo conjunto con el profesorado entendiendo que ellos y ellas serían agentes multiplicadores de nuestra apuesta. Fruto de ello elaboramos con el profesorado diferentes unidades didácticas que fueron puestas en práctica en el aula y que, tras varios años de experiencia, publicamos y editamos con una editorial. Esta propuesta surgió de un proceso formativo y de la implicación de un centro que liberó tiempos del profesorado para la elaboración de las unidades didácticas aunque este profesorado puso mucho de su tiempo libre para

que estas unidades vieran la luz. Paralela a esta experiencia íbamos realizando actividades de sensibilización y formación con el profesorado presentando ésta y otras experiencias. Este trabajo codo a codo con el profesorado nos permitió constatar que es posible este trabajo, que el profesorado y los y las educadoras en general, transforma no sólo los contenidos sino las metodologías e incluso las relaciones con el alumnado dentro del aula. Fue una experiencia que nos permitió comprobar que es posible llevar el mundo al aula y que hay profesorado y centros que apuestan por ello. Por otro lado, constatamos que es más fácil introducir cambios en el aula cuando el profesorado ha participado en los mismos y que, una vez introducidos, estos permanecen. Ya hace diez años que en estos centros se están aplicando estas unidades con sus adaptaciones y mejoras constantes. Con el tiempo hemos ido incorporando a otros educadores y educadoras y la tensión que se nos hace presente es la necesaria tensión entre el profesorado y las ONGs. Una tensión en la que ambos podemos enriquecernos y en la que nosotras consideramos que es necesario que nadie suplante a nadie sino que nos complementemos. Clave para ello es la cooperación entre diferentes colectivos, la construcción de espacios de confianza, el compartir un objetivo común, la comunicación y los liderazgos compartidos.

---

### **Cuarta tensión: acción-reflexión**

Hacia un tiempo que habíamos explicitado una forma de organización que se nos hacía necesaria y que, cada vez, era más

evidente en nuestro actuar. La vinculación entre la acción, la formación, las investigaciones y las movilizaciones. La vinculación entre el trabajo del área de educación y la de voluntariado en nuestro caso, la comunidad y el centro educativo, el grupo y su contexto...

En un principio privilegiábamos la formación y la educación como estrategia de trabajo y, con el tiempo, los colectivos con los que trabajamos nos han ido indicando que la formación es necesaria pero hemos de ofrecer propuestas concretas para que aquello que presentamos en las formaciones podamos ponerlo en práctica.

Nuestras formaciones comienzan a cambiar partiendo de propuestas prácticas (materiales, movilizaciones, campañas) que nos permitan introducir componentes ideológicos, políticos, éticos y filosóficos vinculados a las temáticas que se presentaban. Así las formaciones parten de una acción o actividad concreta y tienen como finalidad ese otro mundo posible desde lo cotidiano. En ese sentido hemos ido vinculando la formación a los cambios en nuestro actuar cotidiano, a acciones a nivel local y movilizaciones en un nivel más amplio.

Esa tensión acción reflexión está presente también al interior del equipo de trabajo y con las personas con las que compartimos acciones y se concreta en una cultura de la evaluación y la sistematización que nos permita reflexionar y evaluar desde nuestras prácticas para ir elaborando aprendizajes e identificando nuevos retos. La investigación y reflexión sobre nuestras prácticas educativas y formativas nos ha permitido aprender, innovar, mejorar y atender de mejor forma las debilidades de nuestra práctica.

## **Quinta tensión: cantidad con calidad**

Descubrimos que con unas propuestas llegábamos a un colectivo determinado pero se nos hacían necesarias nuevas propuestas para llegar a otros colectivos y para facilitar el itinerario que debían recorrer muchas personas desde el acercamiento hasta la aplicación o participación en propuestas concretas. Nuevas propuestas que venían exigidas por el cambio en el contexto educativo (nuevas leyes educativas), en el social (problemas con algunas organizaciones) y por la necesidad de llegar a profesorado menos motivado y a otros ámbitos fuera de la educación formal. Así elaboramos una propuesta metodológica que, trabajando en torno a la ciudadanía, ofrecía múltiples recursos (actividades para al aula, actividades fuera del aula, juegos, material audiovisual...) Innovamos entonces en acciones, enfoques y metodologías abordando desde actividades para el aula, actividades lúdicas, audiovisuales que podrían implicar duración y dedicaciones diferentes pero manteníamos la propuesta de transversalización de la educación para el desarrollo en el ámbito curricular y añadiendo actividades de sensibilización cara a la comunidad educativa o al entorno del centro. El proyecto promulgaba asimismo en su propio lema el protagonismo de las personas, elemento clave para nosotras en una propuesta de educación para el desarrollo. Manteníamos, a nuestro juicio, la esencia de nuestra propuesta posibilitando nuevas formas de acercarse y recorrer el camino para sumarse a esta propuesta.

Sumábamos voluntades con personas voluntarias, colaboradoras, otros colec-

tivos y, en definitiva, personas protagonistas de esa transformación social. Pero no dejamos de dar prioridad a la formación, el conocimiento de las causas por las que nos movemos, la elaboración de materiales y propuestas, la articulación de acciones y movilizaciones que posibilitan conseguir el impacto y la transformación buscada. No se trata hoy en día de movilizar a grandes cantidades de personas por que sí sino de movilizar a personas que se vayan haciendo conscientes de la situación y que impliquen cambios cotidianos a la par que grandes movilizaciones de carácter más puntual.

---

### **Sexta tensión: crítica y esperanza**

Ligado con lo anteriormente presentado cada vez se nos hacía más necesario combinar una nueva tensión. A pesar de mantener una crítica feroz a ciertos aspectos y situaciones generadas en el mundo actual debíamos ser capaces de ver en el mismo signos de esperanza y semillas de ese otro mundo posible. Combinar, en definitiva, la crítica y la esperanza. Apostando por una crítica propositiva y no demoledora y una esperanza no exenta de realismo.

Y de los datos y los números fuimos pasando a dar importancia a los testimonios y los hechos: a las personas y los diferentes colectivos que realizan cambios en lo cotidiano y que no saldrán en los medios de comunicación de masas si nosotros y nosotras no los damos a conocer. Hemos dado importancia al esfuerzo por reconocer en los otros colectivos y en el propio lo que vamos consiguiendo y avanzando a pesar de que el sistema

enseguida se aprovecha de los cambios. Potenciamos el dar a conocer estrategias exitosas de cambio y transformación y el creer en nuestro poder y nuestras capacidades, contando con nuestras limitaciones, sin duda.

Y una metodología que ha ido calando en nuestro actuar es la de apostar por una educación crítica ante la realidad, antes ciertas argumentaciones, ante los recursos utilizados, ante los medios de comunicación... y una educación que muestre y sea capaz de generar posibilidades de actuación y de transformación de esta realidad. Que sea crítica, que proteste, que presente propuestas y que ponga a las personas (sus vidas, sus testimonios, sus sentimientos, sus deseos y sus anhelos) en el centro de su actuación.

---

### **Séptima tensión: redes y enredos**

En esta época de la globalización y la interconexión hemos descubierto las potencialidades de crear redes con los de cerca y con las de lejos. Este apostar por las alianzas, estrategias y sinergias con otros grupos o colectivos que nos ayudan en el enfoque o en mirar con nuevas "gafas" la realidad que presentamos y por la que apostamos como la mirada con clave de género, medio ambiente, interculturalidad. Redes entre colectivos que compartimos el deseo de transformación llegando a él por caminos diversos y redes entre iguales, redes entre el Norte, el Sur, el Norte y el Sur.

Frente a estas redes tenemos que mantener la tensión de no enredarnos demasiado, de hacernos un lío y de perder

nuestro objetivo y razón de ser. Es necesario tener claro que nuestra prioridad es trabajar con la gente, acompañarla, ofrecer alternativas claras y que se puedan realizar y no quedarnos enredados en reuniones, en logos y en otras cosas que nos desvían nuestras prioridades.

Las nuevas tecnologías, los nuevos temas, las nuevas conexiones deben contribuir y ser medios que posibiliten la creación de esas redes. Debemos mantener la tensión de que esas nuevas tecnologías no nos dejen perdidos en un espacio virtual ajeno del mundo real. No pueden hacernos perder el rumbo en nuestro camino. En este sentido es importante tener una mirada al contexto a las nuevas formas de expresión y la otra en el medio y largo plazo sin perder el objetivo que nos convoca.

Debemos ser permeables a las sensibilidades de otros grupos, de otros recursos, metodologías y nosotros y nosotras permear a otros grupos. El trabajo hoy en día es tan ingente que tenemos tarea para ponernos todos y todas manos a la obra. Y lo que necesitamos hoy es tiempo para escuchar y dedicar a las personas con las queremos trabajar, para conocer sus inquietudes y demandas y poder ofrecer unas alternativas que lleguen y calen.

---

### **Octava tensión: creativos y persistentes**

Estamos en el entorno y en la sociedad que nos ha tocado vivir y el cambio, la creatividad y la innovación es una demanda constante. Hay que ir cambiando o innovando en metodologías, herramientas, colectivos, enfoques, conectando proble-

máticas y realidades, colectivos y acciones, conferencias y movilizaciones.

En esta dinámica la realidad de hoy nos demanda el ir desmitificando algunos temas y algunas propuestas, traduciendo temáticas para que puedan ser entendidas, presentando de forma sencilla realidades complejas. La realidad es compleja, está interrelacionada pero solo si somos capaces de traducirla, comunicarla con creatividad a las personas y hacerla comprensible seremos capaces de enfrentarla y buscar alternativas.

Lo innovador hoy es hablar de que queremos construir un mundo donde la convivencia entre iguales y diferentes, de esta y de las siguientes generaciones sea posible. Lo innovador hoy es hablar de la importancia de los procesos, de la paciencia y el esfuerzo que requieren los procesos sociales, de lo gratificante que es dedicarle tiempo a cosas “aparentemente” no útiles ni valoradas en nuestra sociedad, a nosotras y a los demás. Y todo ello de forma creativa para convencer de que esto tan sencillo y fácil. Merece la pena, lo podemos conseguir y está en nuestras manos.

---

### **Novena tensión: viables social, económica y medio ambientalmente**

Otro reto radica en enfrentar la realidad tal y como es y apostar, presentar y ofrecer alternativas y propuestas que se puedan llevar a cabo, que sean factibles, que sean viables.

Por todo lo que se ha presentado anteriormente se deduce que, en nuestro

concepto de viabilidad, cara a las personas con las que trabajamos, a las que rendimos cuentas y a las instituciones que nos apoyan debemos reconocer que la viabilidad de la que hablamos implica una viabilidad social, política, económica y medio ambiental. Solo teniendo en cuenta estas viabilidades podemos valorar nuestras acciones.

En un contexto como en el que nos movemos hasta a nosotras se nos hace difícil no reducir nuestras acciones a una viabilidad económica de corto plazo. Pero al analizar la viabilidad deberíamos ser capaces de tomar en consideración el componente preventivo de nuestra educación, lo que puede suponer de ahorro el cambio de actitudes y ver nuestras actuaciones y proyectos más en clave de inversión que en clave de gasto.

Esto es todo un reto porque ni socios y socias, voluntariado, financiadores o nosotras mismas nos manejamos habitualmente en esa clave pero tenemos que valorar nuestra actividad con las mismas claves de aquello que queremos construir.

La mirada a medio y largo plazo es clave aunque no es fácil. Pero merece la pena ya que nos ayudaría a reconocer un mayor impacto de nuestras actuaciones y contribuiría a reconocer avances y a fortalecer nuestra ilusión por aquello por lo que estamos trabajando,

las que aparecen reflejadas en el artículo pero éstas son algunas. Hemos crecido como personas, como organización, como compañeros y compañeras del camino y el mundo ha sido un lugar en el que había una llama de esperanza más.

Hemos sido capaces de caminar con y reconocer a personas comprometidas, a grupos que se han movilizado, propuestas interesantes y colectivos que con su actuar nos iluminan y acompañan. El reconocimiento de lo avanzado y de aquellos colectivos que, en diferentes lugares del mundo, realizan propuestas y consiguen nuevas formas de hacer, nuevas estrategias y pequeñas transformaciones han sido claves para seguir avanzando.

En este camino nos hemos confundido, hemos sido incoherentes, hemos tenido grandes fracasos y algunos éxitos. Son cosas chiquitas sin duda pero que han desencadenado algunas actuaciones sobre la realidad. Cosas chiquitas cuyo éxito más rotundo es que hoy día convivimos y contamos con unas cuantas personas que nos acompañan en esta aventura, que nos contrastan, nos animan, nos alertan y sobre todo el gran éxito reside en que seguimos convencidas de que este caminar merece la pena y de que la utopía, aún estando tan lejos como antes, la tenemos un poco más cerca. Además, somos más conscientes de que hay mucha gente compartiendo caminar.

---

## **Décima: camino y utopía**

Caminante no hay camino, se hace camino al andar nos decía el poeta. En nuestro caso así ha sido, de nuestro caminar hemos aprendido muchas más cosas de

## CAPÍTULO OCHO (3):

# ‘SE HACE CAMINO AL ANDAR’

# Trayectoria de HEGOA en la creación de productos de ED

*Miguel Argibay – Área de Educación para el Desarrollo – HEGOA*

La tan conocida frase de Antonio Machado parece resumir perfectamente la experiencia del equipo de Hegoa en la creación de productos de Educación para el Desarrollo.

Nuestro itinerario ha seguido un camino de estudio y reflexión; de intuiciones acertadas en los diagnósticos y de rigor pedagógico en las respuestas. También ha sido una experiencia muy motivadora porque, en sus comienzos, se trataba abordar un terreno novedoso, poco explorado hasta entonces. Además, el recorrido ha estado permanentemente incentivado por la necesidad de innovar o aplicar los mejores métodos pedagógicos para concienciar a los grupos objetivo y mantener la coherencia entre nuestros productos y la línea de pensamiento que respalda nuestras prácticas. Finalmente, si el conjunto del trayecto deja un balance positivo es porque no ha sido recorrido en solitario. Hemos tenido la suerte y el privilegio de compartir aprendizajes, dudas y logros con colegas de otras ONGD, del mundo universitario o de la comunidad educativa (sobre todo, profesorado de primaria y secundaria) de Euskadi, del Estado español y también de Europa.

Una mirada retrospectiva sobre nuestro trabajo indica un fuerte trazo de coherencia entre teoría y productos e incluso entre éstos y el momento cronológico en que fueron realizados. Pudiera parecer que desde un comienzo contábamos con un plan estratégico bien diseñado y que a él se debe que hayamos sabido qué hacer en cada momento, siguiendo a rajatabla un guión preestablecido. Sin embargo, no ha sido así. Nuestro itinerario no ha sido lineal, diagramado y previsible, sino producto del trabajo, del intercambio de ideas y del ensayo y error en las propuestas elaboradas para responder a las necesidades de concienciación, debate y formación detectadas.

En 1987, fecha de nacimiento de Hegoa y de muchas ONGD de Euskadi, la cooperación internacional era una actividad incipiente en el conjunto del Estado español. Entonces, como ocurría con casi todo el resto de ONGD, Hegoa apenas había oído hablar de un área de la cooperación que se llamara Educación para el Desarrollo (ED). En el resto de países de la Unión Europea la Educación para el Desarrollo tenía una trayectoria reconocida y era asumida por ONGD, universidades e instituciones de cooperación. Por eso el equipo de ED comenzó en 1988-89 por investigar qué se entendía por Educación para el Desarrollo en Europa.

Inmediatamente y centrándonos en el sector educativo formal y en las ONGD, diseñamos un plan que tuvo como consecuencia tres productos diferentes y los tres tendrían continuidad e importancia para la línea de trabajo que nos habíamos trazado.

El primero de esos productos, fue una investigación sobre los textos escolares

de Ciencias Sociales para cuyo análisis establecimos tres categorías a observar en detalle: relaciones Norte-Sur; Paz-Violencia, Sexo-Género. La publicación resultante tuvo buena acogida, tanto entre la comunidad educativa como entre las ONGD, pese a las dificultades que Hegoa tenía, entonces, para distribuir sus productos.

Debido a los debates que esta publicación generó entre las ONGD y también entre autoridades educativas; planteamos realizar un encuentro para reflexionar, debatir y proponer ideas para construir la teoría y la práctica de esta área aún indefinida y poco valorada de la cooperación que era la ED. Organizamos y convocamos el I Congreso de Educación para el Desarrollo que sirvió para recoger ideas y experiencias del resto de Europa y para dar a conocer o contrastar iniciativas dentro del Estado español.

Como ya habíamos visto las deficiencias de los textos escolares y la escasa producción de materiales para la educación formal; pensamos que un acto de coherencia y honestidad elemental consistía en realizar nuestras propias propuestas y materiales alternativos. Así que además de investigaciones, publicaciones y foros de debates abrimos otra línea de productos que sería la elaboración de materiales didácticos. Las carpetas de Educación para el Desarrollo del año 1991-92, tenían como ejes aquellas carencias detectadas en los libros de texto. Así que, sin seguir una planificación estratégica pero siendo coherentes con el trabajo anterior, volvimos a insistir en la cuestión de género, en los debates sobre el desarrollo y la diversidad cultural que ejemplificamos con el mundo islámico.

Conscientes de nuestra limitada capacidad de producción y distribución de material didáctico, y también de los buenos materiales que otras ONGD comenzaban a producir, creamos otro producto: un Centro de Recursos Pedagógicos (CEREC) que intentaba reunir toda clase de materiales didácticos alternativos producidos por ONGD, Movimientos de Renovación Pedagógica (MRP), etc., para consulta y apoyo del profesorado, de estudiantes, monitores y otros grupos sociales dedicados a la sensibilización y formación en temas de paz, derechos humanos, género o desarrollo. El CEREC emulaba, en Gasteiz, la experiencia del conjunto de Hegoa, en Bilbao, en la creación y gestión de su Centro de Documentación (CEDOC) sobre desarrollo y economía internacional.

Estos productos iniciales, dieron origen a una enorme demanda de cursos de formación mayoritariamente diseñados e impartidos para docentes de institutos, para ONGD y para algunos colectivos sociales. Así llegamos a 1996, cuando organizamos el II Congreso de Educación para el Desarrollo en el que se realizó el balance y diagnóstico de la situación de la ED en el Estado Español. También por aquella época publicamos unas guías didácticas llamadas "Juntamundos" y "De Sur a Norte. Vidas paralelas de las mujeres", que, sin seguir una línea estratégica específica, seguían el hilo tácito de anteriores diagnósticos y propuestas, siempre insistiendo sobre la cuestión del desarrollo desigual, de la perspectiva de género y de la diversidad cultural.

Poco más tarde hicimos una apuesta fuerte por introducir la ED en los centros educativos. Para ello creamos un producto complejo que consistía en diseñar un

laboratorio escolar ("Mundilab") como estrategia pedagógica para incentivar la transversalidad, concebida como una acción educativa sostenida, y sostenible, sobre desarrollo, género, paz y derechos humanos, etc. Este programa y el foro de debate "Polygone"-Red internacional de Educación para el Desarrollo y Educación Popular- fueron nuestros primeros programas realmente plurianuales, en los que se aprovecharon muchas de las experiencias y productos producidos en etapas anteriores.

Hasta entonces los proyectos y los productos resultantes, tenían una programación y una justificación anual. El rigor de planificación se debía a considerar la ED como proceso. Para ser fieles a esta premisa, cada uno de nuestros proyectos debía estar en consonancia con la propuesta anterior, de manera que hubiese una continuidad suficiente como para transformar esos trabajos anuales en un conjunto plurianual.

Nuestra labor y productos de ED dirigidos a grupos objetivo externos, han tenido buena acogida y han ejercido cierta influencia positiva entre las ONGD y la comunidad educativa. En cambio, contradictoriamente con nuestra proyección hacia afuera, no hemos sabido explicar con claridad las funciones de la ED respecto de la cooperación, ni sensibilizar sobre la ED dentro de nuestra propia organización.

Sin embargo, en Hegoa había una buena sintonía interna con el área de Sensibilización que realizaba acciones y productos para el público en general y para las ONGD o personal técnico de cooperación en particular. Su trabajo y sus productos fueron muy beneficiosos para el área de ED ya que ampliaba nuestro mensaje, nos daba

elementos para construir nuestras ideas y debates. Aunque no estuvieran previstas ni existiera un plan estratégico que contemplara sus consecuencias sobre la ED, las charlas, conferencias, jornadas que el área de Sensibilización organizaba sobre temas como comunicación, racismo o nuevas tecnologías, nos ayudaron a hacer más sólido nuestro discurso de ED y a prestigiar nuestro nombre y nuestros productos.

Una actividad de sensibilización de gran impacto fue la obra de teatro MUNDÓPOLIS. Desde el área de Educación tratamos de complementar ese trabajo realizando material didáctico y cursos específicos sobre como sacar partido, a la obra de teatro, como instrumento de formación de estudiantes y docentes. Fue nuestra primera colaboración estrecha con el área de Sensibilización. El trabajo coordinado con esa área, impulsó los foros de debate, la reflexión y el pensamiento propio. La necesidad de intercambiar conocimientos, propuestas y experiencias llevó a la organización de encuentros donde las instituciones, asociaciones y ONGD pudiéramos reflexionar conjuntamente y debatir sobre la cooperación, sobre ED y destacar el papel que diversos agentes sociales juegan en ella.

Esta labor y la colaboración que sosteníamos con ITECO (Bélgica), el CIP (España) y con CIDAC (Portugal) propició la organización de la Red Internacional de Educación para el Desarrollo y Educación Popular "Polygone", que se concretó en un seminario a distancia, en intercambio de experiencias y en un encuentro presencial de educadoras y educadores europeos, africanos, asiáticos y latinoamericanos. Este conjunto de productos tuvo un impacto importante sobre la teoría y la práctica

de la ED y dieron origen a grupos estables de reflexión y debate como "Mosaiko" en nuestro entorno próximo.

Gracias a las nuevas tecnologías, los másteres de cooperación en los que también se impartían clases de ED, tuvieron una versión on line. Para continuar profundizando en las reflexiones y debates sobre la ED, sus funciones, campo de acción y sus productos; nuevamente convocamos el III Educación para el Desarrollo que ayudó a profundizar aún más en métodos, contenidos y el sentido de las acciones de ED en el Estado español. Paralelamente, en el campo específico de la sensibilización se ha trabajado junto a AcSur-Las Segovias en feminismo y ED, impulsando la colaboración y la creación de pensamiento compartido con asociaciones feministas de América Latina, lo que directa o indirectamente ha coadyuvado al fortalecimiento de la teoría y de la práctica de la ED.

Insistimos en que, aunque el conjunto de nuestras actividades y creación de productos parece planificado, no fue exactamente así. Fuimos aprendiendo y reorientándonos a medida que andábamos. Hemos bebido de muchas fuentes y nos hemos apoyado en experiencias de otras ONGD europeas y también del Estado español. El centro de Educación para el Desarrollo de Birmingham (Reino Unido) nos orientó y nos facilitó herramientas ligadas al material didáctico destinado a la educación formal. La relación con ITECO de Bélgica fue una relación estable muy positiva que nos enseñó mucho sobre formación intensiva de jóvenes y adultos, a tener una mirada más política sobre la cooperación, sobre la ED y sobre nuestras propuestas y productos. Con ellos aprendimos a hacer diagnósticos, a planificar mejor y a evaluar

nuestras actividades. El trabajo en red nos brindó la oportunidad de participar e influir en la concepción europea de la ED, en la formación y en la producción o crítica de documentos clave a nivel europeo.

Durante toda esta trayectoria que parece trazada como un “destino manifiesto”, ha habido mucho más dudas que certezas, más intuición que planificación técnica y más esfuerzo por descubrir y comprender que por establecer una tecnocracia sin figuras formales. Desde un punto de vista de los procesos de calidad, -tan en boga entre centros educativos y ONGD, pese a sus esquemas empresariales y productivistas, en los que también nosotros nos hemos comprometido en los últimos tiempos-, nuestro pasado no se ajusta demasiado a sus criterios, prácticas y exigencias. Si ha sido relativamente exitoso, parece que se debe más a la permanente búsqueda de respuestas a problemas, o a las inquietudes detectadas, que a una planificación técnica rigurosa.

Nuestras mayores debilidades han estado en la distribución y evaluación de nuestras publicaciones y de los materiales didácticos. Hemos desaprovechado muchas oportunidades de sistematizar formatos de cursos, -según temáticas, público destinatario y tiempo de desarrollo del programa- que nos proporcionaban las múltiples solicitudes y propuestas de formación impartidas por nosotros. Otra dificultad, a la que no hemos dado respuesta eficaz, proviene de la imposibilidad de dar seguimiento a esos cursos o de evaluarlos adecuadamente. De hecho, no hemos podido sopesar en qué medida han ayudado a cambiar prácticas educativas ni el impacto que esas nuevas prácticas hayan podido tener en el caso de que realmente

se hubieran llevado a cabo. Tampoco hemos conseguido crear una red sólida o una cantera de voluntariado ligada a docentes, estudiantes, miembros de ONGD, tal vez porque no lo hemos considerado prioritario y porque se trataba de un objetivo que excedía nuestros recursos y posibilidades.

Hemos apostado fuerte por incidir en el sector de educación formal, como se puede observar en el transcurso de nuestra trayectoria y en gran parte de los productos creados durante estos años. Quizás invertimos demasiados esfuerzos en ese grupo objetivo y descuidamos otros con mayor poder de influencia. Tardamos mucho en aceptar que la escuela es difícil de cambiar y es en sí misma un sector poco transformador. No queremos que se interprete que no haya que apoyar la labor docente o intentar influir en la formación del profesorado, en los proyectos curriculares, etc. Lo que queremos decir es que hay otros sectores sociales con mayor capacidad de transformación social y a los que hemos dedicado muy poca atención. Por otra parte, hemos demorado mucho en constatar que nuestros productos tenían mayor impacto y demanda entre ONGD, entre algunos movimientos sociales, entre estudiosos o personal técnico de cooperación que entre docentes o estudiantes de los centros educativos de primaria o secundaria. Gracias a esta demanda tenemos otro producto que podríamos situar en la categoría de “Asesoría”. En distintos momentos hemos brindado apoyos y asesoría técnica a otras ONGD que querían crear sus centros de recursos, que querían organizar congresos y jornadas o que pensaban diseñar cursos de formación. También hemos colaborado con instituciones de cooperación para realizar

convocatorias, valoraciones de programas y proyectos y elaboración de planes directores que han sido las mejores vías de influencia institucional de las que hemos dispuesto.

Si bien tenemos cariño a todos los productos generados, porque los hemos hecho con ilusión y tratando de responder a las carencias que nos parecía detectar en el sector, creemos que el producto que, nosotros y nuestro público de ED, valoramos mejor es el de los foros de debate porque allí se ha generado pensamiento propio y pensamiento colectivo sobre la ED y la cooperación. Tampoco esto fue planificado así, sino que la organización de foros estuvo siempre precedida de la necesidad de aclarar dudas, compartir propuestas, rechazar respuestas fáciles o superficiales. No obstante, convenimos en que planificar y organizar mejor permite mejores resultados mensurables, que podemos calibrar en muchos aspectos, para corregir y mejorar nuestros productos y valorar la calidad y estabilidad de su impacto. En definitiva, ser más sistemáticos, sin perder de vista la dimensión política y la coherencia de nuestras acciones, nos ayudará a saber si nuestros productos contribuyen o no a transformar positivamente la realidad.

Dicho esto, admitiendo nuestros fallos y debilidades, nos queda la preocupación de que las exigencias de planificación estratégica sean una moda que deriva hacia la tecnocracia en detrimento de la coherencia y la dimensión política. Tememos que una forma técnica, bien aprendida, dé como resultado unos cuadros de lógica aplastante y que, sin embargo, no responda ni se adecue a la inestable y cambiante realidad del contexto en el que actuamos

y sobre el que queremos influir de una determinada manera. Nos parece peligroso sacrificar todo en el altar de los procedimientos tecnocráticos y olvidar que los productos son el medio que creamos para transmitir nuestras ideas, para vehicular pensamientos y propuestas, razón por la cual el rigor debe consistir en diagnosticar e identificar correctamente una necesidad y ofrecer una respuesta coherente, transmitida a través de los distintos productos adecuados que seamos capaces de generar.

Desde hace algunos años, Hegoa en su conjunto ha seguido procesos de calidad, ha realizado diagnósticos internos y propuestas para potenciar la perspectiva de género. Las líneas estratégicas del área de Educación para el Desarrollo y Sensibilización siguen siendo el feminismo y la dimensión cultural unidas por una misma concepción política de la ED. A partir de este año, planificaremos nuestros proyectos en función de las líneas estratégicas institucionales sin que haya contradicción con las prioridades establecidas en perspectiva de género o en el enfoque cultural. Dentro de cuatro años podremos valorar si hemos conseguido planificar bien para mejorar nuestras dinámicas de trabajo y nuestros productos. La tipología de productos no parece que vaya a cambiar demasiado, pero sí sus formas de aumentar eficiencia y eficacia. Brújulas y mapas sirven para una representación del camino previsible, son imprescindibles, pero no suficientes. Debe existir una gran flexibilidad al aplicar estos u otros instrumentos. El mapa ayuda pero no es el camino. Se hace camino al andar.

## CAPÍTULO OCHO (4):

# EL VIAJE:

# Una apuesta por convertirse en una herramienta de incidencia y cambio social

*Roberto Porras – ACSUR Las Segovias-Asturias*

Este artículo responde a la aportaciones de las personas que hemos participado de manera activa en los grupos de trabajo de ACSUR – ASTURIES y a nuestras compañeras de viaje en estos más de seis años trabajando en temas de Educación para el Desarrollo y Educación Popular, con motivo del Taller sobre incidencia social propiciado por Circulo Solidario de Euskadi e Iniciativas de cooperación al desarrollo , Iniciativas de Cooperación y Desarrollo en el marco del “Diagnostico sobre Educación para el desarrollo” que están desarrollando con ONGs y colectivos sociales en Euskadi.

---

### **El contexto previo “ Un Mundo difícil”**

Un mundo difícil es lo que nos encontramos las personas que participamos de manera activa en los colectivos sociales y un poco más difícil aún en las ongs de desarrollo. Un mundo y un sector en el que los valores que predominan son los que se supone que combatimos.

La competencia por los escasos recursos de las financiadoras públicas por encima de la cooperación, el verticalismo en las decisiones por encima de la horizontalidad, la eficacia y la eficiencia por encima de la participación y así podríamos seguir enumerando los valores en los que se mueve nuestro mundo con sólo mirar un poco para adentro de nosotras mismas.

En este mundo difícil es donde surgen varias preguntas ¿por qué participamos en una organización como ACSUR ASTURIAS? ¿por qué planteamos proyectos y acciones de educación para el desarrollo?

Estas preguntas surgen en el encuentro de planificación (año 2005) que anualmente nos planteamos en ACSUR ASTURIAS y son las preguntas que intentamos contestarnos de manera colectiva, encontrando sólo un pequeño horizonte sin recetas mágicas ni itinerarios ya marcados.

Este horizonte fue convertir ACSUR ASTURIAS en una herramienta útil para generar cambio e incidencia social.

---

## ¿Para qué?

Quisimos concretar un poco más nuestro horizonte de trabajo y surgieron los para qué nos podía servir ACSUR como herramienta.

- ➔ Apoyar grupos que ya están haciendo cosas para generar ese cambio.
- ➔ Fomentar grupos autoorganizados.
- ➔ Fomentar el trueque y el enredo de saberes.

- ➔ Y más actualmente la reflexión y difusión sobre las economías alternativas y solidarias.

---

## El itinerario:

Como todo buen viaje para poder disfrutarlo y que salga bien hay que prepararlo y comenzar a disfrutarlo desde que compramos la primera guía sobre el sitio a visitar como después cuando estemos en pleno viaje. Y eso es lo que hicimos.

Primero recogimos la información sobre lo que queríamos en ese viaje, cómo podíamos hacerlo viable. Ahí profundizamos en la educación popular y en el trabajo de movilización social de la mano de Iniciativas de Cooperación y Desarrollo que nos había acompañado en el proceso de “La fábrica de vientos” y de Berri Otxoak con el que algunos/as aprendimos mucho de la necesidad de trabajar lo concreto para cambiar las cosas.

Después hicimos las maletas. Nada pesadas para no quedar ancladas en estructuras o atadas a compromisos que nada tenían que ver con nuestro viaje.

Así nuestro equipaje fue:

- ➔ La participación social como eje de todas nuestras propuestas. Una participación entendida como el derecho a tomar decisiones en todas aquellas cuestiones que afectan a nuestra vida.
- ➔ La educación popular: como metodología y como manera de estar y de posicionarnos en nuestras propuestas formativas y en los espacios que compartimos con otras.

➔ La movilización social: la importancia de las propuestas que supusiesen una movilización no sólo de pensamiento sino también de tomar postura frente a otras.

---

## Nos ponemos en marcha:

En nuestro camino por convertir ACSUR ASTURIAS en una herramienta que incidiese en la realidad social tuvimos en cuenta cinco cuestiones básicas:

**1** La calle y la realidad concreta como eje de nuestro trabajo. Muchas veces olvidamos que la realidad no está en nuestros proyectos y nuestros ordenadores, sino en la calle. Muchos técnicos /as y educadores y educadoras para el desarrollo deberían apuntárselo y dedicar horas de su contrato a estar en la calle.

**2** El proceso en nuestras prácticas, entendido este como una espiral en la planificación no un proceso lineal de ejecución. Para intentar acomodar nuestras propuestas a la vida y los tiempos reales y no la vida a nuestros proyectos.

**3** Siempre con otros/ as: Nuestro camino estos años siempre se ha intentando hacer con otros/ as o bien en proyectos compartidos o bien colaborando activamente en su desarrollo. Así hemos compartido camino con asociaciones contra la exclusión social, asociaciones de barrio, que trabajan con chavales, otras ongs....

**4** La creatividad: Todo está inventando, pero no recreado y eso es lo que nos toca a nosotras hacer, recrear las prácticas

que otras personas ya han experimentando, teniendo claro que no hay recetas y que todo pasa por la creatividad para poder reinventar lo que hacemos para cambiar las cosas.

**5** La comunicación alternativa: Para el camino también vimos fundamental tener claro que teníamos que comunicar lo que hacemos y lo que otros hacen y que eso no lo recogían los medios de comunicación convencionales.

En sus agendas no hay espacio para las propuestas sencillas, directas y que cuestionen los modelos hegemónicos así que hemos de apoyar a los medios que sí plantean esa comunicación en lo próximo, que sí son cauce de otras voces, que plantean otro tipo de comunicación más real aunque le tengamos que poner el apellido de alternativas en este mundo difícil.

---

## Algunas paradas en nuestro camino

En el viaje hemos tenido algunas paradas o visitas que nos han ayudado a disfrutar del mismo y a ir cumpliendo las etapas que nos habíamos marcado como objetivo. Algunas de estas paradas fueron:

- El trueque de saberes. Espacio de intercambio de saberes y prácticas con colectivos sociales de todo tipo en torno a un tema general. Por el trueque han pasado colectivos feministas, cooperativas, ongs, coordinaciones contra la exclusión, el movimiento piquetero... etc.
- Enredando alternativas. Una experiencia de trabajo en red, dentro del

propio ACSUR y sus territorios y con otros colectivos, desde la necesidad de conocernos y reconocernos para iniciar procesos reales de trabajo conjunto.

- El rincón del sur. Un espacio para la comunicación y la solidaridad buscando reforzar la comunicación directa y alternativa, utilizando la producción de audios y la formación en temas de comunicación.
- Buscándonos la vida. Un proceso de reflexión y acción sobre el mundo de las economías alternativas y solidarias para no olvidar la economía que necesitamos para la sociedad que queremos.
- “Distribuyendo solidaridad”. Los colectivos sociales hacemos muchas cosas, difundimos muchas actividades, materiales, pero no sabemos donde va todo ese trabajo, qué incidencia tiene. Esta parada fue un intento de parar a ver cuales eran los resultados de tantos tiempos, recursos e ilusión en nuestras organizaciones.

Podríamos citar otras paradas, algunas necesarias, otras por placer, unas propias y otras ajenas que han ayudado a ir haciendo de ACSUR ASTURIAS una herramienta para el cambio.

---

### **Lo más bonito y lo más feo del viaje**

- ✓ Lo más bonito de este proceso, de este viaje ha sido sin duda ver la utilidad real de muchas de las propuestas y procesos en los que has participado, ver cómo de verdad ACSUR ASTURIAS

es una herramienta, modesta pero útil para esa incidencia.

- ✓ Como ejemplo podemos poner el de un grupo de jóvenes que se forman en un taller de ACSUR ASTURIAS y son capaces de ver cuáles son sus necesidades durante el taller y plantear, cómo después van a luchar y organizarse por poder satisfacerlas.
- ✓ Cómo fueron capaces de analizar por qué no tenían un espacio para ellos/as en el pueblo y cómo después del taller se organizaron sin tuteladas, sin pertenecer a ningún programa de educación o de trabajo con jóvenes para trabajar y poder tener ese espacio.
- ✓ El proceso grupal y el empoderamiento de las propias personas que participan en ACSUR ASTURIAS. Como la gente que ha participado de alguna manera en el colectivo sale con muchas más herramientas para seguir participando de manera activa en otros espacios y reconociendo para qué sirve la participación real.
- ✓ Los grados de autogestión y participación de algunos de los procesos que se han acompañado.

---

### **Lo más desagradable:**

- ✗ La falta de referencia en nuestro trabajo. Somos una ongd pero no nos referenciamos ahí, ni nuestras alianzas son en ese sector, pero para otras e incluso en el interior de ACSUR, somos una ongd.
- ✗ El descubrir la imposibilidad de generar enredos en los mismos valores de cooperación, horizontalidad, participación.

- ✘ La falta de independencia en nuestras redes, proyectos. Falta de independencia tanto de las financiadoras públicas como de nuestras afinidades ideológicas.
- ✘ El clientelismo y la autocensura que hay en torno al mundo de lo asociativo. Clientelismo que propicia que algunas organizaciones acaparen recursos económicos y sociales sobre ciertos temas y autocensura de nosotras mismas para derribar ciertas maneras de hacer o situar de verdad en el centro de nuestras historias, la participación y la solidaridad. Demasiadas veces se repite eso de la teoría y la práctica separadas.

Hasta aquí sería el relato de nuestro viaje para convertir ACSUR ASTURIAS y su trabajo en Educación para el Desarrollo en una herramienta para la incidencia y el

cambio social. La verdad es que estamos todavía en ello pero seguimos intentándolo. Así que os invitamos a leerlo con calma sin aplicar etiquetas antes de acercaros a lo que en él se comparte y que según lo vayáis haciendo vayáis pensando en vuestros colectivos, organizaciones, ongds y os sirva para contrastar de qué estáis más cerca. Si de ser una herramienta de cambio o una parte más que sostiene el modelo hegemónico.

Pdt: cuando estoy terminando estas letras el viaje en ACSUR ASTURIAS para mi acaba de terminar por muchas de las cuestiones que salen en este artículo (el mundo difícil, lo feo del viaje.....). Espero que alguien invite a las compas de ACSUR ASTURIES dentro de tres o cuatro años a compartir su experiencia en Educación para el Desarrollo y poder comprobar que de verdad el viaje que iniciamos permaneció de verdad como inolvidable.

## CAPÍTULO NUEVE

# EL EQUIPO MAIZ RESPONDE

**Para nosotros, la Educación para el Desarrollo (ED) pasa por la toma de conciencia de las grandes inequidades y desigualdades que imperan en el mundo, la causa de las mismos y el conocimiento de los mecanismos que las mantienen y profundizan. Por lo tanto, la Educación para el Desarrollo necesariamente tiene que estar enmarcada en un análisis político: mundial, regional y de país. Nosotros estamos en una búsqueda permanente de información y de mejoría de este análisis, y es algo que se puede –y se debe– compartir a nivel tanto del Norte como del Sur.**

Nos imaginamos que la ED tiene un reto: sensibilizar a la gente del Norte en cuanto que hay pueblos más allá de las fronteras (del Norte), que viven en situación de desigualdad, pero por causa de las relaciones económicas y de poder militar que existen en los países industrializados. La ED también tiene que hacer descubrir a la gente que hay grupos de poder en España, que ellos son los responsables de las desigualdades que existen allí. La ED debe incluir un “que hacer”: por ejemplo, cómo se protesta ante lo que se pierde por esta “crisis”, etc.

---

## ¿Qué entendéis por dimensión política en tu organización? ¿En qué se concreta la dimensión política en vuestro trabajo?

Es la esencia. Sin dimensión política no puede haber ED. Los sectores desfavorecidos deben estar organizados para influir en la agenda nacional. Hemos visto cierta “prostitución” de lo que es la ED (solo juegos, solo reflexiones interpersonales, etc.) que no abordan ni cuestionan la realidad sociopolítica. La ED es una herramienta para adquirir la capacidad de cambiar la realidad, de forma organizada. Se debe promover una organización estructurada a nivel nacional, y aún, a nivel regional y latinoamericano.

---

## ¿Conoces el trabajo de Educación para el Desarrollo (ED) que realizan las organizaciones del Norte?

Si, un poco. Hemos estado en contacto con los esfuerzos de algunas organizaciones del Norte, sobretodo esfuerzos educativos y de concientización.

En noviembre de 2009, el Equipo Maíz participó en el Encuentro ENLACE-D (encuentro y laboratorio de acción en educación y comunicación para el desarrollo) “ENLAZANDO CULTURAS” y también en las IV Jornadas de Educación popular Paulo Freire, con CIC-Batá en Córdoba.

El Encuentro se valora de la siguiente manera:

---

## Retos:

**1** Fue la oportunidad para conocer otras experiencias, que se desarrollan tanto en España como en otros continentes.

**2** Fue un reto coordinar los talleres que se habían encomendado al Equipo Maíz, sobretodo por el esfuerzo de adaptación a la realidad de España.

---

## Vacíos:

**1** No se vio el análisis político de la situación mundial y latinoamericana en específico, dentro del cual tiene que estar ubicada cualquier acción educativa.

**2** Tampoco se palpó una crítica de fondo al sistema económico que sustenta las inequidades y desigualdades.

**3** Hay otras experiencias que se presentaron que no tenían mucho en común con la búsqueda del Equipo Maíz.

Se participó en la evaluación del encuentro, pero no sabemos si hubo otro nivel de evaluación a nivel de proyecto.

---

## ¿De qué manera considerarías que podría participar vuestra organización, u otras de América Latina, en los proyectos de ED?

Es difícil imaginar propuestas de mejora para el trabajo de ED, dado que no conocemos el contexto en el cual están elaboradas ni la realidad sobre la cual pretenderán influir. No sabemos sus objetivos, sus logros, sus dificultades.

Podríamos compartir los contenidos y los métodos que utilizamos acá, pero no sabemos si es de interés real de las personas en España. El esquema que tenemos aquí igual no les puede servir a ustedes, hay que tener en cuenta la realidad social que se vive allí. También lo que el Estado proporciona comparado con lo de aquí es diferente.

El esquema que tenemos es un esquema que nos permite a nosotros acá analizar y comprender nuestra realidad, pero no sabemos si se puede “aplicar” a la realidad de España.

---

### **¿Cómo se podría mejorar este trabajo conjunto, entre organizaciones de América Latina y del País Vasco, a la hora de hacer incidencia política?**

Primero, hay que definir lo que cada quien entiende por incidencia política. Luego, hay que consensuar un análisis político sobre el cual se sustenta la incidencia. Y luego, se tiene que analizar las particularidades de correlaciones de fuerzas en los diferentes ámbitos y según las diferentes coyunturas, para ver qué aplica, en cada caso, como incidencia política.

---

### **¿Conocéis el trabajo de incidencia política que llevan a cabo las ONGD del Norte? ¿Cómo valoráis este trabajo de incidencia política?**

El trabajo que conocemos es de la Revista PUEBLOS, con un observatorio sobre la

actuación de las transnacionales en América latina.

Consideramos que es un trabajo de investigación serio, basado en muchas informaciones, datos, estadísticas y un seguimiento actualizado. Esta información nos sirve para nuestros análisis acá en El Salvador.

---

### **¿Cómo valoras tu participación en dicho trabajo de incidencia política que llevan a cabo las ONGD en el Norte?**

Nosotros colaboramos con la revista PUEBLOS en un número monográfico sobre El Salvador. No pudimos medir qué tanto esta publicación incidió en el público al cual va destinado.

---

### **¿Creéis que es importante tener un plan estratégico para realizar vuestro trabajo en Educación Popular? ¿Por qué?**

Si el Plan Estratégico se entiende como el que se hace con consultores, no somos muy amantes de eso. Hemos hecho una Planificación Estratégica de ese tipo solamente dos veces porque son engorrosas y poco prácticas. Las mejores ideas y decisiones para dar o cambiar o cancelar un rumbo no se han tomado a través de Planeamiento Estratégico. Es más a través de discusiones y evaluaciones semestrales y anuales. Lo que nos ayuda es una revisión permanente de lo que hacemos y a qué responde lo que hacemos. Un Plan Estratégico no se hace en función de las coyun-

turas políticas y aquí hay muchos cambios de coyuntura política. Por eso preferimos planificaciones más cortas. Sin negar que una Planificación Estratégica bien hecha puede dar ciertos aportes. Hacemos planificaciones de año y reuniones durante el año para hacer el seguimiento y hacemos las modificaciones necesarias. También con los aportes de la gente que participa en los talleres, que también son insumos a lo que hacemos y planificamos.

---

### **¿Qué papel tienen los diagnósticos en vuestro trabajo de ED?**

Trabajamos con diagnósticos permanentes. Trabajamos con organizaciones sociales y populares y comités de base el partido de izquierda del país. Los diagnósticos se realizan con el contacto con las organizaciones y las formaciones que realizamos de forma permanente. Dependiendo de la temática profundizamos de otra manera.

Pasamos “encuestas” tipo formularios para conocer más en profundidad a las organizaciones con las que trabajamos. También se platica mucho de forma individual con la gente.

Se tienen en cuenta los criterios de análisis locales pero también a nivel nacional.

Después de un proceso, también se hace una evaluación sobre los avances realizados en el proceso, y esto sirve de nuevo diagnóstico.

Los mismos debates de los talleres nos sirven de diagnósticos.

Los diagnósticos son algo permanente, para corroborar y ver si la gente va evolucionando.

---

### **¿Qué se entiende por innovación en el Equipo Maíz?**

La innovación son las ideas nuevas que se nos ocurren para ir transformando lo que ya hacemos o para incorporar propuestas novedosas.

Tenemos en cuenta dos cosas: una es partir de lo que ya hacemos y gracias a la misma respuesta de la gente nos damos cuenta de si ya está agotado o no, es decir gracias al monitoreo con la gente.

Y la otra es tener en cuenta cómo nosotros mismos vamos viendo cómo vamos avanzando con los contactos, la información, ... Las ideas nuevas se aplican fundamentalmente de dos maneras, una es a través de temas nuevos y la otra es a través de nuevas metodologías.

---

### **¿Cómo lleváis a cabo los procesos de innovación en Educación Popular en vuestra organización?**

Depende. Hay cosas que nos cuestan más porque nos llevan a una innovación, lo que supone cambios en la manera de trabajar y echar abajo viejos esquemas. Pero también es cierto que se puede dar cierto acomodamiento o simplemente que no hay tiempo.

Sabemos que hay que llevar a cabo ciertos cambios, pero no hay tiempo para ver cómo incorporar ciertas cuestiones.

---

## ¿Qué favorece y qué dificulta los procesos de innovación en Educación Popular en vuestra organización?

### **Favorece**

- ✓ Tenemos mucho contacto con el pensamiento de la gente
- ✓ Hay una apertura de estar en permanente búsqueda, es un estilo de la organización. También depende de cada educador/a, algunos les da inseguridad andar cambiando continuamente y a otros/as les motiva el cambio continuo.

### **Dificulta**

- ✗ El tiempo escaso
- ✗ El activismo, que impide dedicar más tiempo a pensar en el porqué estamos haciendo lo que estamos haciendo.
- ✗ Hay veces que hay que convencer al grupo. Hay cosas subjetivas en el grupo que no te dejan avanzar.

---

## ¿Las instituciones públicas financian evaluaciones de los procesos de Educación Popular? ¿Es fácil acceder a esa financiación?

Planteamos todo el proceso, que incluye también la evaluación.

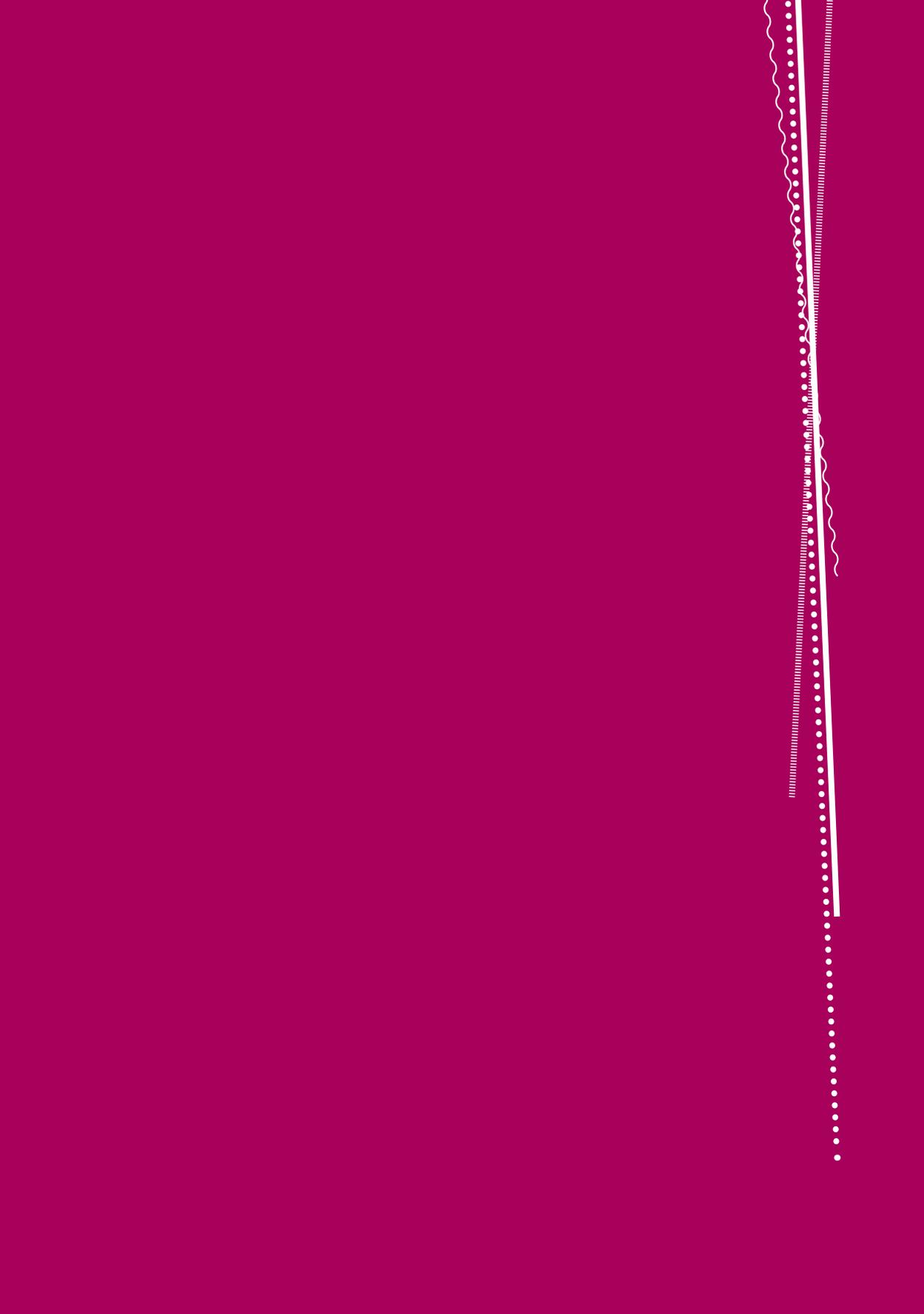
No planteamos evaluaciones externas, sino que son internas. Una sola vez hemos tenido externa y la persona que vino no nos aportó luces, tan sólo dijo lo que ya le habíamos dicho.

---

## ¿Es importante priorizar los colectivos/sujetos con los que se trabaja en Educación Popular?

Eso es vital, porque se hace el trabajo en función de los grupos con los que se trabaja. No es suficiente tener la razón, los grupos te dicen hasta dónde llegar y dónde hacer énfasis.

Nosotros solemos ser más generales, priorizamos las organizaciones sociales, pero es que dependiendo de la coyuntura pueden cambiar unas u otras. La configuración del movimiento cambia y tenemos que monitorear esto para saber a quiénes acompañamos. Hay que saber a quiénes defienden, cuál es la posición política de las organizaciones.



# APÉNDICES

Bibliografía . . . . .	130
Agradecimientos . . . . .	132
Notas . . . . .	134

# BIBLIOGRAFÍA

**AA.VV.: “Aprendiendo con la Evaluación para la Acción”**

*Edit. Círculo Solidario Euskadi, Iniciativas de Cooperación y Desarrollo y Kalidatea, Acompañamiento, Calidad y Desarrollo. Bilbao, 2009.*

**AA.VV.: “Conectando Mundos”**

*Intermón-Oxfam. <http://www.intermonoxfam.org/es/page.asp?id=979>*

**AA.VV.: “La aventura de la sistematización. Cómo mirar y aprender de nuestras prácticas desde nuestras prácticas”**

*Edit. Alboan, Instituto de DDHH Pedro Arrupe, Hegoa. Bilbao, 2006*

**AA.VV.: “Estudio sobre las condiciones laborales de los trabajadores y trabajadoras de ONGD”**

*en “Jornadas Mejorar nuestro trabajo. Condiciones laborales en las ONGD. Vitoria-Gasteiz, 2007.*

**AA.VV.: “Diagnóstico sobre la incorporación de la Perspectiva de Género en la Educación al Desarrollo y la Sensibilización realizada por las ONGD vascas”**

*Coordinadora de ONGD de Euskadi  
[www.ongdeuskadi.org/documents\\_coord/documentacion/AdjDiagnosticoGenero3\\_c.pdf](http://www.ongdeuskadi.org/documents_coord/documentacion/AdjDiagnosticoGenero3_c.pdf)*

AA.VV.: "Mosaico educativo para salir del laberinto"  
*Edit. Red Internacional de Educación para el Desarrollo  
y Educación Popular Polygone. Vitoria-Gasteiz, 2003.*

Caballero, I. (coord.): "Cuaderno de trabajo  
de Educación para el Desarrollo"

*Edit. UNESCO Etxea. Bilbao, 2004.*

CEAR Euskadi: Plan de Educación para el Desarrollo.

<http://www.cear.es/upload/PLANEDBREVE%20CAS.pdf>

Celorio, G. y López de Munain, A. (coords):  
"Diccionario de Educación para el Desarrollo"

*Edit. Hegoa. Bilbao, 2007.*

De Paz Abril, D.: "Escuelas y educación para la  
ciudadanía global. Una mirada transformadora"

*Edit. Intermón Oxfam. Barcelona, 2007*

Equipo de dinamización Programa Enredando

Alternativas: "Enredando alternativas".

*Edit. ACSUR Las Segovias Juventud. Asturias, 2008.*

Pérez, C. y Fernández, J. I. (coords): "Contra la afonía.  
Breviario urgente para recuperar el lenguaje robado"

*Edit. Las otras caras del Planeta. Xixón, 2003.*

Sufrate, J. I.: "Informe 1. Las relaciones  
laborales en las ONGD de Euskadi"

*"Jornadas Mejorar nuestro trabajo. Condiciones  
laborales en las ONGD. Vitoria-Gasteiz, 2007.*

Von Sanden, C. "Avances y desafíos en la  
incorporación de la perspectiva de género en la  
educación para el desarrollo en el Norte"

*en Jornadas Estratégicas Positivas de Desarrollo.  
La visión sur en el empoderamiento de las mujeres  
para la equidad de género. Edit. Servicio Central de  
Publicaciones del Gobierno Vasco. Bilbao, 2006.*

# AGRADECIMIENTOS

## **ONGD e INSTITUCIONES PÚBLICAS**

---

- ASAMBLEA DE COOPERACIÓN PARA LA PAZ
- ACSUR *Las Segovias Asturias*
- FUNDACIÓN ADSIS
- ALBOAN
- CENTRO CULTURAL PALESTINO BILADI
- BULTZAPEN ONGD
- CÁRITAS GUIPOZCOA
- CEAR EUSKADI
- CÍRCULO SOLIDARIO DE EUSKADI
- ECODE
- EDEX
- EGOAIZIA *Asociación para la Cooperación al Desarrollo*
- EKILORE
- ELKARHEZITZEN (*Activas/os por un Mundo Solidario, Harreman, Hiruatx, Ingeniería Sin Fronteras del País Vasco y Serso Euskalherria*)
- EMAÚS FUNDACIÓN SOCIAL
- EUSKADI CUBA
- FUNDACIÓN INTERNACIONAL DE SOLIDARIDAD COMPAÑÍA DE MARÍA .FISC
- HEGOA
- AMIGOS DE HUANCAVELICA
- INTERED
- EUSKALHERRIA
- FUNDACIÓN INTERMÓN OXFAM
- FUNDACION INTERVIDA
- INGENIERÍA SIN FRONTERAS PAIS VASCO
- MANOS UNIDAS *Campaña contra el Hambre.*
- MISIONES DIOCESANAS
- MUGARIK GABE
- MUNDUBAT
- PAZ CON DIGNIDAD
- PAZ Y SOLIDARIDAD
- PROCLADE *Yanapay*
- PROYDE- PROEGA
- SAVE THE CHILDREN
- SED, SOLIDARIDAD, EDUCACIÓN Y DESARROLLO
- JOLASETAKIN (*Serso San Viator, Tierra de Hombres y Save the children*)
- SETEM *Hego Haizea*
- UNESCO ETXEA
- UNICEF
- ZABALKETA
- AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN
- AYUNTAMIENTO BILBAO
- GOBIERNO VASCO
- DIPUTACIÓN FORAL DE ALAVA
- EQUIPO MAÍZ

## PERSONAS PARTICIPANTES

---

- *Izaskun Adot*
- *Merche Agirre*
- *Rakel Aguirre*
- *Joanes Allende*
- *Yoanna Amondarain*
- *Laura de Antón*
- *Miguel Argibay*
- *Itziar Arratibel*
- *Beatriz Asenjo*
- *Idoia Azpilicueta*
- *Nerea Basterra*
- *Ana Bonet*
- *Aloña Braceras*
- *Denyse Brunet*
- *Itziar Caballero*
- *EneKo Calle*
- *Juana Canga*
- *Laura Castrasana*
- *Raquel Celis*
- *Juanjo Celorio*
- *Roberto Cillero*
- *Vanessa Colorado*
- *Marlen Eizaguirre*
- *Aitziber Fernández*
- *Mamen Fernández*
- *Marta Fernández*
- *Mónica Fernández*
- *Ruth Fernández*
- *Sandra Fernández*
- *Arantxa Ferreras*
- *Elsa Fuentes*
- *Carlos García*
- *Alvaro González*
- *Lianella González*
- *Paloma González-Pinto*
- *Nagore Gorostiza*
- *Maitane Igartua*
- *Ziortza Jiménez*
- *Olaia Larruskain*
- *Iker Larreina*
- *Leire Lasa*
- *Nicolás Laserna*
- *Emilio López*
- *Isabel López*
- *Beatriz de Lucas*
- *Joseba Martín*
- *Santi Martínez*
- *Oscar Merino*
- *Jose Angel Miqueo*
- *Gloria Mora*
- *Koldo Muro*
- *Pilar Oronoz*
- *Mónica Oyarzabal*
- *Roberto Porras*
- *Carolina del Río*
- *Lidia Ruiz*
- *Miren Ruiz*
- *Maidar Sagredo*
- *Fernando Sancho*
- *Elena Sanz*
- *Eva Silvan*
- *Cristina Urrutia*
- *Lut Vansant*
- *Cecilia Von Sanden*
- *Ainitze Zabala*

# Notas

1. De Paz Abril, D.: "Escuelas y educación para la ciudadanía global. Una mirada transformadora" Edit. Intermón Oxfam. Barcelona, 2007
2. Para saber más sobre la metodología, los procedimientos y las herramientas utilizadas en el diagnóstico puedes contactar con [euskadi@circulosolidario.org](mailto:euskadi@circulosolidario.org) o con [info@iniciativasdecooperacionydesarrollo.com](mailto:info@iniciativasdecooperacionydesarrollo.com)
3. Para conocer más sobre el término: "Conciencia crítica" de Julio Rogero en el "Diccionario de Educación para el Desarrollo" Gema Celorio y Alicia López de Munain (coords) Edit. Hegoa. Bilbao, 2007
4. Para conocer más sobre el término: "Contra la afonía. Breviario urgente para recuperar el lenguaje robado" Carlos Pérez y José Ignacio Fernández. Edit. Las otras caras del Planeta. Xixón, 2003.
5. Para conocer más sobre el término: <http://www.cear.es/upload/PLANEDBREVE%20CAS.pdf>
6. Para conocer más sobre el término: "Informe 1. Las relaciones laborales en las ONGD de Euskadi" José Ignacio Sufrate en "Jornadas Mejorar nuestro trabajo. Condiciones laborales en las ONGD. Vitoria-Gasteiz, 2007. También "Estudio sobre las condiciones laborales de los trabajadores y trabajadoras de ONGD" en "Jornadas Mejorar nuestro trabajo. Condiciones laborales en las ONGD. Vitoria-Gasteiz, 2007.
7. Para conocer más sobre el término: AA.VV.: "Aprendiendo con la Evaluación para la Acción" Edit. Círculo Solidario Euskadi, Iniciativas de Cooperación y Desarrollo y Kalidadea, Acompañamiento, calidad y desarrollo. Bilbao, 2009. Y también, la evaluación "Conectando Mundos" Intermón-Oxfam. <http://www.intermonoxfam.org/es/page.asp?id=979>
8. Para conocer más sobre el término: [http://www.idrc.ca/es/ev-28377-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/es/ev-28377-201-1-DO_TOPIC.html)
9. Para conocer más sobre el término: AA.VV.: "La aventura de la sistematización. Cómo mirar y aprender de nuestras prácticas desde nuestras prácticas" Edit. Alboan, Instituto de DDHH Pedro Arrupe, Hegoa. Bilbao, 2006

10. Para conocer más sobre el término: “Cuaderno de trabajo de Educación para el Desarrollo” Itziar Caballero (coord.) Edit. UNESCO Etxea. Bilbao, 2004
11. Para conocer más sobre el término: “Destinatarios” de Juanjo Estévez en Gema Celorio y Alicia López de Munain (coords) op. cit.
12. Para conocer más sobre el término: “Procedimientos” de Pedro Sáez en Gema Celorio y Alicia López de Munain (coords) op. cit.
13. Para conocer más sobre el término: “Diagnóstico sobre la incorporación de la Perspectiva de Género en la Educación al Desarrollo y la Sensibilización realizada por las ONGD vascas”. Coordinadora de ONGD de Euskadi  
[http://www.ongdeuskadi.org/documents\\_coord/documentacion/AdjDiagnosticoGenero3\\_c.pdf](http://www.ongdeuskadi.org/documents_coord/documentacion/AdjDiagnosticoGenero3_c.pdf)  
 Y también “Avances y desafíos en la incorporación de la perspectiva de género en la educación para el desarrollo en el Norte” Cecilia Von Sanden en Jornadas Estratégicas Positivas de Desarrollo. La visión sur en el empoderamiento de las mujeres para la equidad de género. Edit. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Bilbao, 2006
14. Para conocer más sobre el término, a través de una experiencia concreta: “Enredando alternativas” Equipo de dinamización Programa Enredando Alternativas. Edit. ACSUR Las Segovias Juventud. Asturias, 2008
15. Para conocer más sobre el término: “Mosaico educativo para salir del laberinto” Edit. Red Internacional de Educación para el Desarrollo y Educación Popular Polygone. Vitoria-Gasteiz, 2003
16. Se refiere a performances colectivas e inesperadas en la calle que buscan promover la reflexión y participación de la gente.
17. En 2010 (a la entrega de este artículo)
18. Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transexuales.