

# **Explorando la incorporación de los enfoques basados en derechos en las ONGD españolas como oportunidad para su repolitización.**

## ***Exploring the incorporation of rights-based approaches in Spanish DNGO as an opportunity for its repoliticization***

***Sergio Belda Miquel***

Departamento de Proyectos de Ingeniería, Universitat Politècnica de València  
[serbelmi@upvnet.upv.es](mailto:serbelmi@upvnet.upv.es)

***Alejandra Boni Aristizábal***

Departamento de Proyectos de Ingeniería, Universitat Politècnica de València  
[aboni@upvnet.upv.es](mailto:aboni@upvnet.upv.es)

***Ofelia García Monteagudo***

Universitat Politècnica de Valencia  
[ofeliamonteagudo@hotmail.com](mailto:ofeliamonteagudo@hotmail.com)

***Iván Cuesta Fernández***

Departamento de Proyectos de Ingeniería, Universitat Politècnica de València  
[ivcuefer@upvnet.upv.es](mailto:ivcuefer@upvnet.upv.es)

***Jordi Peris Blanes***

Departamento de Proyectos de Ingeniería, Universitat Politècnica de València  
[jperisb@dpi.upv.es](mailto:jperisb@dpi.upv.es)

### **Resumen**

Este trabajo parte de la crítica a los discursos y prácticas gerencialistas que han venido imponiéndose en las ONGD españolas, así como en la necesidad de su repolitización, de modo que las ONGD puedan convertirse en espacios de construcción de ciudadanía. La investigación trata de explorar hasta qué punto la incorporación de los emergentes enfoques basados en derechos humanos puede estar promoviendo, y de qué forma, la re-politización de las ONGD en sus posiciones, en su acción externa, en sus relaciones o en su organización interna. La exploración se realiza través del análisis del discurso de 11 organizaciones españolas, centrándonos en tres conceptos clave: el poder, la participación y la accountability.

**Palabras clave:** ONGD, enfoque basado en derechos, política, ciudadanía.

### **Abstract**

This work departs from the critics to the managerialization of the Spanish DNGO, as well as from the urgent need of its repoliticization, so they can become spaces for building citizenship. The research tries to explore to what extent the incorporation of the emergent rights-based approaches could be promoting and how, the repoliticization of the DNGO in its

positions, actions, relationships and internal organization. This exploration has been done by analysing the discourses of 11 Spanish organizations, focusing in three core concepts: power, participation and accountability.

**Key words:** DNGO, rights-based approach, politics, citizenship.

## Introducción

En los últimos años se ha reconocido la urgencia de “repolitizar” las cuestiones relacionadas con el desarrollo y, en particular, la necesidad de que las ONGD abandonen discursos tecnocráticos, para ejercer una acción política consciente. Esta acción implicaría cuestiones como promover espacios organizativos de participación política, canalizar exigencias ciudadanas o influir en la agenda política.

Por otro lado, en las últimas décadas, la acción política de la sociedad civil se ha articulado crecientemente en torno al discurso de los derechos. El discurso ha llegado al campo del desarrollo, con la emergencia de los enfoques basados en derechos (EBD), que han sido vistos como oportunidad para repolitizar las acciones de las ONGD. Sin embargo, son poco conocidas las formas, muy dispares, en las ONGD españolas están incorporando estos discursos, así como sus consecuencias para repolitizar su acción.

Desde nuestro marco, entendemos que un EBD que pueda contribuir a promover la acción política debería considerar ciertos aspectos, que es lo que caracterizamos como un EBD fuerte: entender los derechos como construcción socio-política, más allá de enfoques exclusivamente legalistas; superar enfoques gerencialistas para promover la reflexión permanente sobre el rol de las organizaciones y su acción; remitir a nociones fuertes de la participación, a visiones amplias de la accountability<sup>1</sup> y a la consideración del poder en todas sus facetas; asumir el nuevo enfoque en todos los aspectos de las ONGD, incluyendo la organización interna.

Para este trabajo se han realizado entrevistas semi-estructuradas a 14 miembros de ONGD españolas que han incorporado un EBD en su discurso, complementado con el análisis de documentos de las mismas. Con esta información, exploramos hasta qué punto están presentes en los discursos y prácticas los aspectos que consideramos relevantes para un EBD que pueda promover la acción política. Podremos así apuntar hasta dónde y cómo los EBD pueden o no estar promoviendo la repolitización de las ONGD españolas.

---

<sup>1</sup> Existe un cierto debate conceptual sobre si se puede encontrar en castellano una traducción directa del término inglés *accountability*. Desde nuestra perspectiva, el término español “rendición de cuentas”, empleado junto con otros como “transparencia” o “responsabilidad” serían aproximados. No obstante, preferimos emplear el término anglosajón para remitirnos a su significado original, por su uso frecuente en la bibliografía y por su amplia difusión en el ámbito de la cooperación en España.

El análisis de las evidencias, realizado a partir de los elementos claves de poder, participación y accountability, nos llevará a las principales conclusiones de la investigación, que reflejan la diversidad de situaciones, tensiones y contradicciones que se dan en los discursos de las ONGD, de cara a repolitizar su trabajo. Veremos que los nuevos discursos pueden estar consolidando posturas gerencialistas o promoviendo y legitimando procesos de cambio en las organizaciones -en sus relaciones, en su acción hacia el exterior, en su organización interna, etc.- orientados a hacerlas ejercer un rol político consciente y constructor de sociedad civil y democracia.

## **1. La despolitización del desarrollo y los enfoques basados en derechos como oportunidad para el cambio. Los discursos sobre derechos como espacios de contestación.**

En las últimas dos décadas, se ha venido criticando lo que se ha llamado la despolitización del desarrollo (Ferguson, 1990). Tomando el mercado como metáfora e inspiración, el desarrollo adopta una lógica que piensa en términos de “proveedores” (aunque se llamen “donantes”, “socios” o “facilitadores”), “clientes” (aunque se denominen “beneficiarios” o “poblaciones objetivo”) y “productos” del desarrollo, “resultados”, “eficacia”, “eficiencia” o “impacto” (Quarles van Ufford y Giri, 2003).

Todas las problemáticas del desarrollo a “simples y asépticas cuestiones técnicas y de gestión” (Wallace, 2007: 2), manejables por expertos. Se impone lo que se ha denominado “gerencialismo” en el desarrollo (Mowles et al., 2008; Mosse, 2005; Quarles van Ufford y Giri, 2003; Wallace 2007), una lógica de gestión para “producir” eficientemente desarrollo caracterizada por su base racional-modernista, su fe ciega en el conocimiento científico y en la lógica de causa-efecto (Gulrajani, 2010). El conocimiento experto, detentado por técnicos y policy makers, tiene un lugar central.

La despolitización del desarrollo y la lógica gerencialista ha recibido abundantes críticas por sus efectos deshumanizadores, por imponer la lógica y visiones occidentales y socavar las formas y culturas vernaculares (Dar and Cooke, 2008; Mawdsley et al., 2002 y Long and Long, 1992, citados en Wallace, 2007; Ferguson, 1990; Mowles et al., 2008). Estas ideas y lógicas habrían sido incorporadas por las ONGD, que en el pasado habrían tenido un perfil más político y activista que estaría desapareciendo (Choudray y Shragge, 2011; Pearce, 2010).

Desde distintas perspectivas, se ha hablado de la necesidad de superar esta visión para poner de nuevo en el centro la naturaleza política y conflictiva de los procesos de desarrollo, embebidos siempre en relaciones de poder (Mowles et al., 2008; Pettit, 2010; McCourt, 2008) y de considerar las causas estructurales que producen y reproducen permanentemente el subdesarrollo (Gulrajani, 2010).

Recientemente, la adopción de los discursos sobre los derechos, que se habían ido convirtiendo en el lenguaje común de la reivindicación (Harvey, 2004), llega también al mundo del desarrollo, y particularmente al de las ONGD, que habían permanecido al margen (Uvin, 2007). Estos discursos se articulan en torno a lo que se han denominado “enfoques basados en derechos” (EBD), que han sido vistos una como oportunidad de cambio y como una vía para re-politizar el desarrollo (Gready, 2008; Nyamu-Musembi y Cornwall, 2004) y el trabajo de las ONGD, su rol social, sus acciones y su propio funcionamiento interno.

Actualmente, se puede decir que los EBD tienen en común el hecho de apuntar a la transformación de la práctica del desarrollo, pasando de poner el foco en identificar y satisfacer necesidades a permitir que las personas, como titulares de derechos, reconozcan y reclamen los mismos. Esto implica también reconocer al Estado y a otros actores, como titulares de obligaciones y responsabilidades en relación al cumplimiento de estos derechos (Nyamu-Musembi y Cornwall, 2004).

Sin embargo, el contenido de estos nuevos enfoques sigue siendo muy diverso: “El rol [de los derechos], y lo que eso podía significar para el desarrollo, ha permanecido vago y contestado” (Uvin, 2007: 597). Hoy, este lenguaje de los derechos “es usado por actores tan diversos como el Banco Mundial, las corporaciones y los movimientos sociales”, lo cual comporta “nuevos problemas ya que los derechos humanos han venido a significar cosas distintas para los distintos actores” (Gready, 2008: 2). En definitiva, se puede asumir que los nuevos discursos sobre los derechos no constituyen un lenguaje único, sino un “babel” de voces y agendas que compiten (Gready, 2008). Su significado continúa siendo una arena política dinámica de intereses en conflicto (VeneKlasen et al. 2004).

Como veremos más adelante, ideas centrales en los nuevos discursos, tales como la participación el poder y la accountability, aunque pasan a tener un lugar central en los discursos sobre los enfoques basados en derechos, tienen muy distintas interpretaciones, desde visiones despolitizadas e instrumentales a visiones más transformadoras.

## **2. Diversidad de discursos sobre enfoques basados en derechos: de la retórica a la política**

Cabe comenzar afirmando que muchos autores hablan de que se ha dado una incorporación retórica de los enfoques basados en derechos en los discursos, orientada a proveer nuevos argumentos para legitimar y continuar con el status quo (Uvin, 2007; Nyamu-Musembi y Cornwall, 2004; VeneKlasen et al., 2004). Los cambios serían sólo en los términos, tal como postular que los proyectos de desarrollo constituyen por definición la implementación de los derechos humanos, pero el objetivo seguiría siendo el “implementar proyectos de desarrollo de manera más eficiente” (Uvin, 2007:8). Sería la última moda del desarrollo que hay que mostrar, sin que nada cambie (Nyamu-Musembi y Cornwall, 2004). En este sentido, se trataría de una nueva *buzzword* (Cornwall, 2007), incapaz de producir transformaciones para re-politizar el desarrollo.

Por otro lado, podemos hablar de una aproximación que se ha venido llamando “legalista” a los enfoques basados en derechos (Uvin, 2007, Nyamu, Musembi y Cornwall, 2004, VeneKlasen et al., 2004). Esta aproximación gira en torno a cuestiones legales y formales, y se centra en interpretar y trabajar con los derechos humanos en base a los estándares y legislación internacional, para planificar o evaluar las intervenciones de desarrollo (Nyamu-Musembi y Cornwall, 2004). Desde esta base, pone sus esfuerzos en cuestiones como educar y sensibilizar en relación a los derechos humanos, fortalecer organizaciones de derechos humanos o hacer incidencia para producir cambios legales de modo que reconozcan e incorporen los derechos en las legislaciones, etc (Uvin, 2007; VeneKlasen et al., 2004).

Se trata de una forma tecnocrática y limitada en su alcance, que no considera en profundidad cuestiones políticas (Gready, 2008). Los derechos se limitan a lo recogido en la legislación, y su empleo se limita a su difusión, incorporación y reconocimiento. Los problemas para la realización de los derechos son problemas técnicos en los que los “expertos” tienen un lugar central, como concededores de las normas y de los procedimientos para implementarlas. Según Gready y Ensor (2005), al centrarse en aspectos legales y técnicos de los derechos, y en la “universalidad” y “neutralidad” de los mismos, este enfoque limitaría la creatividad, el activismo y las posturas más radicales para conceptualizarlos y promoverlos. Según Evans (2005), el discurso legal de los derechos desplazaría el discurso político de los mismos, ofreciendo una idea ilusoria de acuerdo sobre su significado, limitando la posibilidad de imaginar otros futuros, y alejando la posibilidad de entender las causas profundas de las violaciones de los derechos.

Sin embargo, otras aproximaciones, que podemos denominar socio-políticas (Gready, 2008) a los enfoques basados en derechos podrían estar yendo más lejos, apuntando formas para repolitizar los discursos y prácticas sobre el desarrollo. Según Uvin (2007), una cierta cantidad de ONG progresistas están pensando en qué consiste en incorporar un enfoque basado en derechos, tratando de producir cambios y de redefinir la naturaleza de su trabajo.

Estas perspectivas considerarían los procesos legales, pero también sociales, económicos y políticos a través de los cuales se vulneran, cumplen y generan los derechos (Antunes y Romano, 2005; Brouwer et al., 2005; Ensor, 2005; Mander, 2005). La noción de derechos se construiría “sobre la base de la lucha y la acción de las personas y colectivos, que va mucho más allá de ‘lo que la ley dice’ en el papel, para apuntar a las cuestiones estructurales en la base de la vulneración de los derechos, y a cambios más amplios en la sociedad que garanticen que los derechos se cumplen y que nuevos derechos avanzan” (VeneKlasen et al., 2004). Desde esta perspectiva se enfatiza las relaciones, embebidas en poder, entre los actores, así como toda la serie de mecanismos formales y no formales que dan forma a los procesos de vulneración, cumplimiento y generación de los derechos (Gready y Ensor, 2005).

En la siguiente sección trataremos de abordar una caracterización teórica de este enfoque y explorar su potencial para re-politizar el desarrollo. Para ello, nos centraremos en tres cuestiones que entendemos están en su centro: las cuestiones sobre la participación, la

accountability y el poder. Se trata de ideas generalmente presentes en los discursos de los enfoques basado en derechos (de hecho, no son en absoluto cuestiones novedosas en el desarrollo), pero que en el caso de las aproximaciones retóricas o puramente legalistas tendrían un contenido instrumental, siendo parte de una narrativa “domesticada” y despolitizada (Cornwall y Brock, 2005), mientras que en las aproximaciones socio-políticas de los enfoques basados en derechos, se trataría de nociones fuertemente politizadas.

La caracterización teórica del enfoque socio-político, que también llamaremos enfoque “fuerte” de derechos, así como sus posibles implicaciones para re-politizar el trabajo de las ONGD, nos permitirá aproximarnos a la exploración de los discursos de distintas ONGD españolas. Esta aproximación la haremos para ver hasta qué punto, y de qué modo, la incorporación de los discursos sobre enfoques basados en derechos puede estar contribuyendo a politizar el trabajo de las organizaciones y sus visiones sobre el desarrollo, o si bien se trata de una aproximación puramente retórica o legalista que contribuye a mantener un perfil gerencialista y despolitizado. Consideremos, con Gready (2008) que las posibilidades y “el límite más radical de los derechos humanos debe aún ser definido y se debe luchar por él” (Gready, 2008:3). Este trabajo se debe entender también como una contribución a este fin.

### **3. Caracterizando un enfoque socio-político de los derechos: nociones fuertes sobre la participación, la accountability y el poder.**

Como se ha comentado, una perspectiva socio-política o “fuerte” del enfoque basado en derechos debe considerar la complejidad de procesos legales, sociales, económicos y políticos, las estructuras y prácticas, reglas normas y formas en las que se toman las decisiones, que producen y reproducen una determinada –e injusta- redistribución a lo largo del tiempo (Young, 1990), y que dan forma a los procesos de vulneración, cumplimiento y generación de los derechos, en los que el poder tiene un lugar fundamental (Gready y Ensor, 2005). Esto incluye a las instituciones (formales o no) del estado, la familia, la sociedad civil, las corporaciones y los lugares de trabajo. La accountability entre los distintos actores, en un sentido amplio, tiene así un lugar también central.

Los derechos se entienden así como relaciones definidas institucionalmente. Su cumplimiento tiene que ver con las condiciones institucionales que lleva a las personas a desarrollar sus capacidades y expresar sus experiencias y a participar en sus acciones y las condiciones de las mismas (Young, 1990).

Por otro lado, frente al universalismo y “neutralidad” del enfoque legalista, entendemos que desde un enfoque socio-político, capaz de politizar la cuestión del desarrollo y los derechos, se entiende que la aplicación, interpretación y realización de los derechos y la justicia se negocian en el contexto específico, con sus condiciones políticas, históricas y culturales (Gready y Ensor, 2005). Los derechos son “generativos”, se construyen y re-conceptualizan localmente, en contextos culturales específicos, emanando de las aspiraciones de personas y colectivos, en el marco de las luchas sociales y políticas. Esto no significa necesariamente la

negación de la ley internacional, sino que ésta se re-conceptualiza en procesos y contextos concretos, en un proceso de debate permanente sobre la naturaleza de los derechos. La creatividad, el activismo y la lucha permanente por los derechos se convierten así en elementos centrales.

Como adelantábamos, tres elementos resultan clave para caracterizar esta perspectiva y diferenciarla de posiciones despolitizadas, retóricas o puramente legalistas de los enfoque en derechos: el poder, la participación y la accountability.

### **3.1 Poder**

Para un enfoque socio-político de los derechos resulta necesario recuperar el significado original, actualmente muy devaluado, del término “empoderamiento”, asociado a un proyecto radical orientado a la transformación social, centrado en construir un poder capaz de movilizar colectivamente para definir y reclamar derechos (Fals-Borda and Rahman, 1991). Deben así superarse las visiones superficiales y despolitizadas del poder que lo reducen a un elemento “analizable” en los diagnósticos técnicos.

Resulta pertinente seguir a Young (1990) para definir el poder en un sentido relacional, más allá de un simple “atributo” de los individuos o colectivos. Es un elemento estructural e institucionalizado, que “circula” a través de redes de relaciones, que es dinámico y permanentemente ejercido (Foucault, 1980). La vulneración de los derechos se produce a través de relaciones y del funcionamiento de múltiples instituciones (formales o no), de estructuras de toma de decisiones, de normas, reglas y conductas. Las ONGD se mueven así siempre en contextos complejos embebidos en relaciones de poder, en procesos conformados por intereses e influencias políticas (Mowles et al., 2008; Pettit, 2010; McCourt, 2008).

Esto implica, en primer lugar, prestar atención a las causas estructurales que perpetúan la vulneración de los derechos. Conlleva asumir una postura radical que considere las causas económicas, políticas, sociales y culturales de las vulneraciones de los mismos, más allá de lo “síntomas” que, como ha sido con frecuencia criticado, han sido el centro de la acción de las ONGD (Gready, 2008; Veneklassen et al., 2004).

Otro aspecto específico a considerar tiene que ver con las relaciones de poder que se establecen entre las organizaciones de desarrollo y las organizaciones con las que trabaja. Como avanzamos, una de las principales críticas al trabajo de las ONGD ha sido que se ha tratado de una relación instrumental, en las que las organizaciones locales se han convertido en “vehículos” o simples implementadores de proyectos (aunque sean “desde un enfoque de derechos”), contribuyendo a su burocratización y dependencia y fortaleciendo relaciones desiguales de poder (Wallace et al., 2007, Mowles et al., 2008). En cambio, desde un enfoque politizado de los derechos, se debe pensar en una relación de naturaleza política, construidas sobre la confianza y sobre posicionamientos comunes, basadas en el compromiso y abiertas al intercambio y la negociación permanente (Chapman, 2005, Eyben, 2006, Mowles et al.,

2008), también sobre las propias ideas sobre los derechos y de cómo exigirlos y hacerlos efectivos.

En esta relación, particular atención se debe mostrar a las formas de ejercicio, consciente o inconsciente, de poder invisible (Gaventa, 2005) a través del conocimiento. Han sido frecuentes las críticas de la imposición del propio discurso del desarrollo (Escobar, 2008; Ferguson, 1990), de la ideología de la “modernización” (Gulrajani, 2010) o de determinados instrumentos de “gestión” de procesos (Mowles, 2010; Dar and Cooke, 2007), a los que se otorga validez y aplicación universales. En concreto, la imposición de determinadas visiones sobre los derechos, así como de instrumentos para promover su cumplimiento, que podrían estar invisibilizando y desarticulando otras formas de conocimiento, las visiones y estrategias locales (Choudray y Shragge, 2011) y reforzando relaciones de poder. En cambio, las ONGD, desde una práctica politizada del desarrollo, deberían estar abiertas al conocimiento, teorías, cuestiones, ideas radicales que emergen en las organizaciones que se enfrentan a los sistemas de opresión en las luchas cotidiana (Choudray y Shragge, 2011), particularmente en relación a los derechos.

Finalmente, resulta fundamental también centrar la atención en las relaciones de poder que se establecen en el seno de las propias organizaciones de desarrollo. En buena parte de las mismas se estarían manteniendo relaciones desiguales de poder, jerarquías, y fuertes burocracias. Las decisiones se tomarían en la práctica por el personal directivo contratado, pensando exclusivamente en la “eficiencia”, cuando no en el propio interés. Además de la incoherencia que suponen estas formas organizativas con una visión fuerte de los derechos, estas redes de poder estarían limitando la energía para el cambio (Choudray y Shragge, 2011; Majo, 2005). Un enfoque politizado de los derechos debería apuntar a la eliminación de las relaciones desiguales de poder en el seno de las organizaciones.

Para analizar los discursos de las ONGD, estas consideraciones suponen centrarnos en numerosas cuestiones: ¿cuáles son sus análisis y estrategias para abordar transformaciones estructurales que hagan posible la realización de los derechos?; ¿cuál es la naturaleza de la relación entre las ONGD y sus aliados locales?; ¿cómo se construyen y comparten visiones sobre los derechos y las estrategias para su cumplimiento?; ¿cómo se consideran las relaciones de poder en el seno de la propia organización?.

### ***3.2 Participación***

Considerar que los ciudadanos pasan de “beneficiarios” a ciudadanos con derechos (incluyendo el derecho a la participación), así como que las demandas son construidas desde abajo, en la acción de personas y colectivos, nos remite a la necesaria centralidad de la participación en los discursos sobre derechos.

Como ha sido denunciado con frecuencia, la práctica de la participación ha venido siendo instrumentalizada como forma de hacer más eficientes las intervenciones de desarrollo, vaciada de su sentido político o transformador. Ha convertido en técnicos lo que eran en

esencia problemas políticos, convirtiéndola en un vehículo para las soluciones ortodoxas del desarrollo, no polémico ni retador (Choudray y Shragge, 2011; Majo, 2005). Desde un enfoque de derechos politizado, se transitaría de formas de participación de “baja intensidad” a otras formas de “alta intensidad”, hacia mecanismos de control ciudadano real sobre la toma de decisiones (McGee, 2010, basándose en Arnstein, 1969). Esto implica que las ONGD consideren distintos espacios y formas de participación, que podemos considerar desde distintas perspectivas.

En primer lugar, desde una perspectiva societaria de la democracia (Ibarra, 2005), implica considerar a las ONGD como actores que canalizan y movilizan demandas ciudadanas y sirven de contrapoder al Estado en relación a los derechos, contribuyendo a generar sociedades civiles de alta densidad democrática (Ibarra, 2005; Gaventa, 2005). Pero para esta perspectiva resulta también central que las asociaciones de la sociedad civil sean a su vez realmente democráticas (Blas e Ibarra, 2006). En el caso de las ONGD que manejan un discurso de derechos, la democracia interna sería además una cuestión de coherencia y de legitimidad (Majo, 2005). Se deben considerar si las ONGD están promoviendo o siendo ellas mismas medio para formas de participación al margen del poder e instituciones políticas (Blas e Ibarra, 2006), como espacios de participación creados por los propios actores sociales, que rechazan los espacios hegemónicos (Gaventa, 2006; Soja, 1996), en los que se generan derechos y estrategias autónomas para su consecución.

Por otro lado, desde la perspectiva de la gobernanza democrática, implica considerar cómo las ONGD promueven la gobernanza participativa, promoviendo la incorporación de actores sociales en el espacio decisorio (Blas e Ibarra, 2006). Se trata de promover espacios de participación “invitados” (Gaventa, 2006), construyendo nuevas arenas democráticas (Cornwall y Coelho, 2004; McGee, 2010).

Para analizar el potencial de los discursos sobre derechos para politizar el trabajo de las ONG, estas ideas implican analizar los discursos a partir de distintas cuestiones: ¿cómo las ONGD entienden que están canalizando las demandas ciudadanas en relación a los derechos?; ¿cómo están siendo ellas mismas espacios democráticos y autónomos de decisión política y para la construcción de ciudadanía?.

### ***3.3 Accountability***

Cambiar un discurso que hablaba de “necesidades” a “derechos” o de “caridad” a uno centrado en “reclamos” y “obligaciones” implica hacer énfasis en las cuestiones de accountability. Si existen los reclamos, deben existir formas de exigir accountability a aquellos que violan los reclamos que no existen, si no queremos que éstos pierdan su sentido. Por otro lado, estos reclamos son a su vez cambiantes, y las ONG deben conocer y posicionarse al respecto: “Aunque estos mecanismos parecen asentarse en bases legales claras y fijas, la naturaleza de los reclamos y de las obligaciones creada por los derechos humanos es una cuestión profundamente política y en constante cambio; lo que es hoy social y legalmente viable hoy no está nunca fijo, sino que es una cuestión de lucha política” (Uvin,

2007: 603). No se trata sólo de cuestiones “justiciables”, sino de toda una serie múltiple de mecanismos, formales e informales, a través de los cuales se relacionan los actores (Uvin, 2007).

Desde un EBD, resulta de particular relevancia las relaciones de accountability que establece la propia organización con todo el conjunto de actores con los que trabaja, dado que desde la nueva perspectiva las ONGD son ellas mismas titulares de responsabilidades, que deben establecer accountabilities múltiples con los distintos actores (Boni et al., 2010).

Por otro lado, desde una perspectiva política, se debe pensar más allá de la accountability que Newell (2006) denomina técnica o financiera, la más frecuente en las organizaciones (Boni et al., 2010), centrada en cuestiones como la transparencia en la contabilidad o rendición de cuentas sobre resultados, impacto, indicadores, etc. (Newell, 2006). Además, la accountability se ha centrado en los financiadores o en la opinión pública. En cambio, desde un enfoque político de los derechos se debe pensar la accountability en un sentido más amplio, en el conjunto de mecanismos contractuales y en las relaciones sociales y de poder entre los actores (Eyben, 2006). Implica repolitizar las relaciones de la organización con el resto de actores. Estas ideas tienen que ver con lo que Newell (2006) denomina accountability social y accountability civil.

Para las ONGD, implica particularmente dar cuenta de lo que se hace y de por qué se ha hecho, generando relaciones de confianza con aquellos con los que se trabaja (Eyben, 2005), particularmente con las organizaciones locales. También, implica pensar en las formas en las que las ONGD articulan las demandas por los derechos, en a quién representan y en la autoridad que se atribuyen para hablar en nombre de otros.

Para analizar los discursos de las ONGD en relación a los enfoques en derechos, estas cuestiones implican centrarse en cuestiones como las siguientes: ¿cómo y a quién se rinde o exige cuentas sobre lo que se va a hacer o lo que se ha hecho en cada momento?; ¿en cómo se representan, y con qué legitimidad, los intereses de los que se pretende representar?.

#### **4. Metodología**

Para la selección de organizaciones, partimos de la idea de que las organizaciones españolas que han incorporado el discurso de los enfoques basados en derechos tienen una motivación por transitar hacia o fortalecer un enfoque más político de su trabajo. Incorporar este discurso ha ido en paralelo a otros procesos organizacionales y a la incorporación de otros discursos, pero los discursos sobre los derechos en los casos que analizamos tienen un lugar central y sirven a su vez para la articulación de otros discursos.

Se han entrevistado a 14 personas clave (personal contratado con puestos de responsabilidad, con al menos 4 años de experiencia de trabajo en la organización) de 11 ONGD españolas<sup>2</sup> que han incorporado este discurso formalmente. Son personas con trayectoria y conocimiento de las organizaciones. Se les pregunta sobre todos los aspectos de su organización (estratégicos, de gestión de acciones, relaciones con socios, organización interna). La información de las entrevistas se ha completado, cuando se ha considerado necesario, con información secundaria de documentos de las organizaciones (objetivos, planificaciones estratégicas, planes país, protocolos, etc.).

La información no permite establecer conclusiones sobre las prácticas reales de las organizaciones, por lo que nos centramos en el nivel de los discursos y su coherencia interna, en relación a la visión sociopolítica o “fuerte” de los EBD que hemos definido. Al tratarse muchas cuestiones y en una primera aproximación, el análisis es necesariamente exploratorio. Sin embargo, relevante para entender los cambios que el EBD puede estar aportando, bien para repolitizar el discurso o para recrear un discurso despolitizado, a la luz del marco teórico sobre un EBD “fuerte”.

## **5. Exploración de los discursos sobre los enfoques basados en derechos en ONGD españolas: ¿contribuyendo a su politización?**

Antes de abordar el análisis de los discursos de los entrevistados en relación a los distintos elementos, resulta pertinente apuntar ideas sobre las motivaciones y los procesos que han llevado a las organizaciones entrevistadas a incorporar un discurso de derechos. Estas motivaciones y procesos son variadas, y se encuentran a su vez con frecuencia combinadas:

Algunas organizaciones afirman haber trabajado ya largo tiempo con el enfoque, habiendo estructurado todas sus acciones desde esa perspectiva, antes de que empezara a ser un discurso muy presente en el sector de la cooperación.

Otros entrevistados afirman haber comenzado a trabajar con un registro de derechos en su organización a partir de la reflexión sobre su trabajo y la necesidad de abandonar ciertas formas de trabajo (más asistenciales) para profundizar en nuevas cuestiones que les preocupaban, tales como el promover la movilización social o trabajar más en incidencia política. La creciente importancia y presencia en el sector de las ONGD del enfoque basado en derechos humanos llevó a tratar de introducir y promover los cambios deseados desde ese enfoque.

Otras organizaciones parecen haber comenzado a tener inquietud por incorporar el lenguaje de los derechos a partir de la presencia del mismo en el sector y, particularmente, desde que

---

<sup>2</sup> Se entrevistó a una persona clave de cada organización, y a dos personas cuando la organización lo consideró necesario para tener una idea lo suficientemente amplia y precisa del discurso de la organización para los objetivos de la entrevista.

los financiadores públicos exigían su manejo para la formulación de proyectos en las convocatorias de subvenciones.

En otros casos, no parece que hubiera habido una decisión firme por introducir el discurso y promover cambios al respecto, sino que las organizaciones han seguido su propia dinámica interna que, en su opinión, les ha ido acercando de manera más o menos consciente al enfoque de derechos, de modo que han empleado eventualmente su lenguaje para profundizar en sus propios procesos de cambio.

### ***5.1 Los discursos de derechos y las visiones del poder como elemento estructural, relacional y en la producción del conocimiento.***

*El poder y las causas de la vulneración de los derechos.*

Analizando en primer lugar las visiones del poder como elemento estructural, cabe decir que la totalidad de las organizaciones entrevistadas afirma que manejar un discurso de derechos implica abordar las causas estructurales de los problemas que tratan. Explícitamente se suelen marcar distancias con enfoques o formas de trabajo anteriores, más “asistencialistas”, que “abordaban sólo los síntomas”, etc.. Vinculado a la idea de afrontar las “causas estructurales”, que se consideran a su vez “globales” e “iguales en el Norte y en el Sur”, aparecen ideas como la necesidad de ofrecer “soluciones integrales” y promover o acompañar “procesos continuados”, “sostenibles” y de “largo plazo”.

Sin embargo, los diagnósticos más concretos sobre las “causas de las vulneraciones” suelen ser vagos en la mayoría de los casos. Al tratar de profundizar, con frecuencia se habla de falta de políticas públicas, de falta voluntad política por parte de los Estados, de falta de normativa o de no cumplimiento de estándares de derechos humanos. Puede afirmarse que se trata de diagnósticos basados en carencias, a pesar de las críticas de los propios entrevistados a los enfoques de necesidades.

Más de la mitad de los entrevistados reconoce de forma más o menos explícita, que el análisis de las causas y las posturas de su organización no son excesivamente críticos, o que son en cierto modo ambiguos. Por ejemplo, dos entrevistados afirman:

*Como el lenguaje de las ONGDs es tan difuso que al final si tú pones en un papel que somos una organización que nuestro fundamento es el cambio social (...) Que organizadamente y colectivamente podamos incidir en la transformación de la sociedad... pues eso igual se queda demasiado ambiguo (O5)<sup>3</sup>.*

*Mi visión personal es que es muy estándar, es un crítico muy estándar, no te sales de -ni nosotros, ni esas redes- de los cuestionamientos políticos clásicos de Naciones*

---

<sup>3</sup> Por O[número] nos referimos al número asignado a la organización del entrevistado a los efectos de este trabajo, dado que el compromiso de los investigadores fue el de conservar el anonimato tanto del entrevistado como de la organización a la que está vinculado.

*Unidas. No es nada revolucionario, lo puede asumir cualquier gobierno –para incumplirlo, ¿no?- pero lo puede asumir perfectamente (O7).*

Esta postura se justifica por motivos tales como que “no es nuestro rol [denunciar determinados actores que causan las vulneraciones de derechos]”, o que existen ciertos límites que no se quieren traspasar, dado que se entiende que este es un “precio a pagar” para poder seguir teniendo “credibilidad”, apoyo o interlocución con las administraciones.

*Tienes que ser muy consciente de que tu perfil es más propositivo, a veces querías decir cosas que no puedes (...). [Nombre de la organización] no lo va a denunciar, no es su papel, pero va a poder hacer otras cosas, va a poderse sentar y va a poder hablar. (...) A mi me parece que eso tiene una potencialidad enorme, y no pedir lo que no se te puede dar (O10).*

*Nunca hemos tenido problemas en que nuestras campañas fuesen agresivas... bueno, agresivas nunca han sido. (...) Nunca hemos tenido problemas en ese sentido, no? Porque yo creo que se han entendido siempre las reglas del juego (...) Y ahí sí hemos podido tener la puerta abierta e incluso la mesa de debate preparada, pues para...bueno... para interactuar con, con los tomadores de decisiones (O8).*

Tres de las organizaciones entrevistadas, en cambio, mantienen discursos más concretos sobre las causas de la vulneración de derechos, señalando particularmente la acción de las transnacionales (discurso presente en sus campañas y posicionamientos públicos), o la imposición de un cierto modelo de desarrollo (calificado como “neoliberal”, “productivista” u “occidental” por distintos entrevistados) criticado por los movimientos sociales con los que trabajan (particularmente campesinos e indígenas). Dos de las organizaciones que afirman mantener posiciones más críticas insinúan que ese hecho les podría estar suponiendo la pérdida de financiación pública: *No sabes si [la pérdida de financiación pública] es porque efectivamente eres peor técnicamente que otros años o si estás pagando el precio de tener un discurso excesivamente radical (O9)*

Cabe añadir que varias organizaciones afirman también que el enfoque necesita complementarse con otros enfoques o con determinadas miradas estratégicas para ser transformador. En el caso de las tres organizaciones a las que nos referíamos el párrafo anterior, afirman que obtienen de las perspectivas de los movimientos sociales o de los pueblos indígenas con los que trabajan, como veremos más adelante. Una cuarta organización afirma que el EBD debe combinarse *con un “enfoque de cambio social”, que se define en cada contexto, según el análisis que haces en los diferentes países, y cuáles son los cambios sociales que te llevan a que haya una menor inequidad (O4).*

#### *Relaciones de poder con las contrapartes/aliados*

Abordando los discursos sobre las relaciones que mantienen las ONGD con los actores con los que trabaja como “contrapartes”, “socios” o “aliados”, todos los entrevistados afirman reconocer la importancia de mantener relaciones “de confianza”, “horizontales” o “justas”,

así como duraderas. También se habla de tratar de corregir o al menos asumir las relaciones desiguales de poder que inevitablemente se producen entre organizaciones del Norte y del Sur<sup>4</sup>.

La mayoría también afirma que, desde la perspectiva de derechos, se lleva tiempo o se está comenzando a tener relaciones de naturaleza más política, con organizaciones con las que hay “afinidad”, al tiempo que se reconoce que en el pasado, con frecuencia, se mantuvieron relaciones más estrictamente “técnicas”, empleando a las organizaciones locales como “implementadores” de proyectos. Estos cambios han supuesto también, para la mayoría de los entrevistados, ampliar el perfil de organizaciones con las que se trabaja, aliarse con organizaciones con un perfil más político y, en algunos casos, abandonar algunas alianzas instrumentales. Para la totalidad de los entrevistados, trabajar con derechos supone además participar en redes, particularmente para la incidencia política. Dos entrevistados recogen algunas de estas ideas:

*Hace unos años teníamos unas contrapartes mucho más... técnicas, más ONGs... y ahora tenemos algunas ONGs pero mucho más movimiento social, organizaciones sociales, organizaciones comunitarias de base también... Y también nuestro rol, hemos pasado de un rol de una relación bilateral con cada organización (...) a un rol multilateral (...). El hacer de articulador de cosas que cosas que igual no se hubieran articulado (O4).*

*Sí, por ejemplo en Colombia es un caso de este tipo, tenemos una contraparte con la que hemos estado trabajando durante muchos años, obteniendo también buenos resultados (...) pero a la vez era un proceso que se considera acabado porque es cierto que ha habido ciertas fases y el socio local es un poco débil a la hora de transmitir una visión política al campesinado y en el hacer incidencia (...) necesitábamos una incidencia mayor y se está barajando la idea de trabajar con otra ONG que trabaja en el Cauca, es una ONG muy potente porque hace un trabajo político increíble, y estamos entablado relación con ellos (O2).*

En la mayoría de los casos la naturaleza “política” de la relación se refiere a que la contraparte coincida en los diagnósticos, objetivos, planes, ejes de trabajo o metodologías predefinidas por la ONGD para el lugar. El modelo de intervención, las “temáticas” y las intenciones de la ONGD en cada país (y también en el Norte) ocupan el lugar central en el discurso. Por ejemplo, dos entrevistados hablan de la centralidad de los ejes de trabajo para establecer relación con otros actores:

*Se hace un primer análisis de la conculcación de derechos, siempre intentamos que a la hora de implementar cualquier tipo de proyecto tenga tres tipos de actividades. (...) A parte de las actividades que se hacen con respecto a la conculcación en sí y los beneficiarios últimos, se trabaja con el entorno, con la sociedad, con las familias,*

---

<sup>4</sup> En este trabajo empleamos los conceptos “Norte” y “Sur”, sin entrar en discusión sobre su validez. Esta decisión se justifica por ser todavía los conceptos más empleados en el sector de las ONGD, así como por los entrevistados para este trabajo.

*con los líderes locales, etc. para que ellos mismos hereden el trabajo realizado, contribuyan a la sostenibilidad (...) y luego labores de advocacy con los gobiernos públicos (...) Entonces para decir que hacemos un proyecto y que este está de acuerdo con nuestro enfoque de derechos es necesario que al menos dos de estos pilares, (...) es la plantilla que se aplica a cada uno de los proyectos para garantizar que se ha hecho con enfoque de derechos (O3).*

*Nosotros tenemos unos ejes de trabajo que es lo que fundamentalmente vamos a trabajar, o sea, lo que exclusivamente vamos a querer trabajar; y eso te condiciona mucho con quién te vas a querer relacionar. Porque tenemos que ser organizaciones que tengamos, eh (...) Sintonía en cuanto a los objetivos que queremos conseguir. Cómo los queremos conseguir. Esto te condiciona mucho vía los ejes de trabajo. Y sí, es evidente que hay algunas organizaciones con las cuales es muchísimo más fácil para nosotros trabajar que con otras porque es mucho más fácil ponernos en sintonía con estos ejes de trabajo que son con los que queremos trabajar (O4).*

En cuatro organizaciones se observa -aunque con distinta claridad- una idea más amplia de lo político, ya que se ve entiende la cercanía política no sólo en términos de compartir “objetivos”, “ejes”, etc. sino también en la coincidencia en cuestiones como las visiones del desarrollo, los planteamientos críticos, el funcionamiento democrático de las organizaciones, etc. El proceso de acercamiento es el inverso al indicado anteriormente: es a partir de la relación y afinidad política que se plantean acciones y trabajo conjunto, empezando generalmente por pequeñas intervenciones. Un entrevistado recoge todos estos elementos:

*Funciona mucho la confianza (...) El punto claro es... que tengan una visión política y de clase y que entiendan no sólo que soy un productor, sino vivo en el mundo rural, soy campesino, tengo una conciencia clarísima, que la organización sea democrática, que tenga estructuras...y la otra que tenga una buena propuesta política cercana a la nuestra, con la soberanía alimentaria. Si no se da eso, pues tenemos una organización bien de base, pero no es nuestro...Y esto a veces nos genera incomprendiones con las ONGs del sector. (...) Pactamos con ellos [las contrapartes] qué tipo de trabajo, porque otra cosa que vimos es que a las organizaciones campesinas las podemos ahogar con todo el rollo de los proyectos (...) no pensamos en que tener muchos mas fondos es mucho mejor, sino cómo colaboramos con nuestros instrumentos con las organizaciones políticas (...) No nos ven como un financiador, nos ven como un aliado político(O11)*

*Cómo se construyen y comparten visiones sobre los derechos y las estrategias para su cumplimiento*

Abordando la visiones sobre qué derechos y por qué se consideran, encontramos distintas situaciones en los discursos de los entrevistados. Un grupo reducido de dos organizaciones afirma articular su trabajo en relación a los derechos reconocidos legalmente por el sistema internacional y en los sistemas nacionales de derechos, y que suponen compromisos de obligatorio cumplimiento para los Estados. Afirman que de este modo obtiene la legitimidad y fuerza legal necesarias para promover su cumplimiento.

Más de la mitad de las organizaciones entrevistadas manejan un discurso más heterodoxo desde el punto de vista legal, pues trabajan definiciones propias de ciertos derechos, elaboradas por la ONGD. Se trata o bien de derechos reconocidos legalmente (tales como el “derecho a la educación”) a los que se da cierta definición más específica, o bien de derechos no reconocidos legalmente, pero que combinan o reinterpretan otros derechos (tales como el “derecho a ser escuchado”). Para estas organizaciones, esta articulación propia ha permitido flexibilidad, integrar distintas sensibilidades y formas de trabajo en el seno de las organizaciones o federaciones, el manejo de un lenguaje común, homogeneizar las estrategias de la organización, etc..

Para las organizaciones de estos dos grupos el aprendizaje y el “empaparse” de los derechos en la cultura y procedimientos organizacionales, se trata de realizar a través de mecanismos, tales como cursos de formación internos o externos sobre EBD, aprendizaje de herramientas de planificación con EBD, estudios de documentos de la organización, etc.. Se intenta también aprovechar la experiencia del trabajo con derechos del personal expatriado, aunque en dos casos se señala que estos aprendizajes en ocasiones no “permean” por la falta de comunicación entre departamentos o instancias de las organizaciones.

Un tercer grupo de dos organizaciones (y parcialmente una tercera) afirma articular su trabajo en torno a visiones de derechos que esencialmente han “permeado” a la ONGD a partir del trabajo conjunto continuado con organizaciones y movimientos sociales (esencialmente del Sur). Los entrevistados -y también la documentación de las organizaciones- recogen en sus definiciones y visiones sobre los derechos, las generadas por los movimientos sociales con los que trabajan. Se trata de ideas como la “soberanía alimentaria” o el “derecho al territorio” (desde una perspectiva indígena).

*El salto lo dimos en el aprendizaje por la contaminación por medios campesinos, donde realmente lo que decimos es “ponemos en cuestión cual es el valor social, cual es el sentido que tiene una ONG como nosotros” Y ahí nos dimos cuenta que es la suma a un movimiento social que está por un cambio que compartimos (...) y con una estrategia muy dirigida, Pero en realidad el derecho [a la alimentación] en sí mismo no fue el gran cambio de [nombre de la ONGD], fue ese derecho instrumentado por un colectivo concreto [un movimiento campesino internacional] y por su pensamiento, que hace que hubiera una realimentación y que nosotros tengamos ahora una dinámica muy distinta y que hace que además sucedan cambios internos, porque si no hay cambios internos no hay cambio de discursos (O11).*

En estos casos los entrevistados enfatizan que el aprendizaje para trabajar con un discurso de derechos es esencialmente político, a través de la participación en la organización, y no tanto de herramientas: *Las formaciones son cada vez más políticas (...) ya que lo importante de la estrategia en el territorio son las alianzas y el entendimiento político (O5).*

En cualquier caso, la totalidad de entrevistados con una visión menos exclusivamente legalista de los derechos reconocen la importancia del lenguaje de los derechos reconocidos legalmente para hacer comprensibles, articular, legitimar y dar fuerza a sus. Por ejemplo:

*(...) [Hablar de derechos] nos obliga y nos dio el marco suficiente para poder hablar de realidad y de reivindicaciones claras y de poder lincar unas reivindicaciones con otras. Permitted un marco mas universal y un marco de entendimiento y reivindicación claro delante de los políticos que está en principio legitimado. Es decir, hablar de derecho a la alimentación nos permitía reivindicar un contexto que está claro, que está instalado en la sociedad y que por tanto es fácilmente comprensible, utilizable y además da un marco universal que en cualquier país del mundo puedes hablar de derechos., Y eso da una gran fortaleza. (O11)*

*Nos permitió tener un paraguas para el entendimiento [en la organización] (O4).*

### *Relaciones de poder en el seno de la organización*

Sobre las relaciones de poder en el seno de las organizaciones, y particularmente a través del poder “visible” (jerarquías y sistemas de toma de decisiones recogidas formalmente) hay también importantes diferencias en las organizaciones. El elemento más presente en los discursos de los entrevistados sobre las relaciones de poder en la organización se refiere a las relaciones entre “eficiencia” y “descentralización”:

En dos casos no se considera problemática la jerarquía, justamente por la claridad que supone el EBD, pudiéndose desprender que contribuye a la eficiencia del trabajo con derechos. Por ejemplo:

*Sí que hay una jerarquía, es verdad, sí que hay un proceso de toma de decisiones, si que se intenta y se tiene en cuenta la opinión de las diferentes personas, pero es tan grande el mandato y son tan claras las recomendaciones del comité y son tan claros los derechos que hay poco que discutir, si hay una conculcación y podemos recoger los recursos para mejorar esa situación, lo hacemos, punto, no hay mucho más. Esa es nuestra razón de ser (O3)*

Para otras tres organizaciones, es deseable la descentralización en la toma de decisiones (y se han realizado procesos al respecto), pero principalmente para realizar un trabajo más eficiente desde el punto de vista del EBD, no tanto por la puesta en valor de la participación en sí misma:

*Nosotros seguimos siendo una fundación con un patronato y con este modelo en el que el enfoque de derechos, desde el punto de vista de la gobernanza no... no aplica. (...) Se ha buscado un modelo organizativo mucho más plano pero no porque se buscara la coherencia con el EBD, ni porque se buscara un modelo más participativo, sino por un tema más de aprendizaje, de puesta en valor del conocimiento, de un montón de elementos (O8)*

*La toma de decisión se ha descentralizado pero no se ha hecho comunitaria, por tanto no es participativo, lo que pasa que hay que matizar también qué significa participativo. (...) Hay cosas que deben ser muy participativas, porque afectan a un montón de gente y tienes que hacer procesos que permitan hacerlo. Pero luego... tienes un montón de decisiones que no tiene ningún sentido que alguien que no sepa de algo opine sobre algo muy concreto. Sinceramente, creo que no aporta... aporta ineficiencia, pero creo que no aporta nada más. Igual soy poco participativo en este sentido. Pero en cambio sí tienes que trabajar la parte más holística y la parte más de equipo, tú trabajas en equipo. Entonces yo creo, así en resumen, tenemos que... tenemos mucho camino por recorrer en la parte de participación interna... aaahhhh... y también en la parte de eficiencia en la toma de decisiones... (O4)*

Para otras dos organizaciones, en cambio, la descentralización y apertura a la participación sí parecen suponer también un valor en sí mismo. Identifican también problemas de coherencia entre la diferente aplicación de un discurso de derechos en la acción exterior y en el funcionamiento interno. Por ejemplo:

*Casi todo es participativo hasta que llega un momento que ya no lo es, el proceso es participativo hasta que llega un momento que una comisión más pequeña toma una decisión y que a veces no es la que todas las personas opinaban (...) Creo que tenemos que avanzar más, la organización si se cuestiona, el tenerlo asumido e integrado y el verlo en nuestros procesos de desarrollo nos lleva a quererlo exigir también en nuestros procesos de trabajo (...) Yo creo que tendríamos que ganar en coherencia a nivel organizacional, yo creo que ese es el principal hándicap, más que en los procesos que generamos o que apoyamos o que facilitamos. (O1).*

Otro grupo de cuatro organizaciones se definen como “horizontales”, implicando temas como la toma de decisiones, el manejo de información, los procesos de planificación, etc. Se considera sin embargo este hecho como consustancial a la organización, no necesariamente vinculado al manejo de un discursos de derechos, ni siendo que haya cambiado en los últimos años. En un caso esta “horizontalidad” se refiere específicamente al personal contratado, mientras que en los otros tres incluye también al personal “voluntario”. Entraremos con más profundidad en la siguiente sección en estas cuestiones.

En todo caso, casi todas las organizaciones muestra preocupación por eliminar las relaciones de poder vinculadas a las condiciones laborales (atribuida a cuestiones de coherencia con su propio discurso sobre derechos), afirmando los entrevistados que se toman medidas tales como garantizar salarios justos, limitar las diferencias salariales entre trabajadores o asegurar los derechos laborales (más allá de lo recogido en la legislación española) en cuestiones como la maternidad. Sin embargo, varios entrevistados sí muestran quejas veladas por el sobreesfuerzo que se exige a los trabajadores en determinados momentos, si bien se ve como “compensado” por el compromiso con la organización y el buen trato en otros aspectos laborales.

## **5.2 Los discursos de derechos y la participación: visiones sobre la canalización de demandas y las ONGD como espacios de construcción democrática**

*Cómo se entiende que las organizaciones están canalizando las demandas ciudadanas en relación a los derechos*

Todos los entrevistados hacen énfasis en la importancia de canalizar y movilizar las demandas de los colectivos con los que trabajan, politizando así su rol como ONGD. Se refieren a la importancia de “dar voz” o “empoderar” titulares de derechos para demandarlos. Para ello, todas las organizaciones hacen énfasis en el trabajo de acompañar y promover el fortalecimiento de organizaciones de base comunitarias, así como su participación y capacidad de incidencia política en distintas instancias locales, nacionales o internacionales: *lo primero es reconocer que esa población se reconozca sujeta de derechos, a partir de ahí que conozcan quienes tienen la obligación de garantizar que se cumplan esos derechos y quiénes son los actores responsables (O1).*

Algunos entrevistados hablan también de la importancia, desde una perspectiva de derechos, de trabajar directamente con organizaciones de base, limitando los “intermediarios” (tales como ONG locales), y de que éstas tengan un perfil político. Como comentamos, todos los entrevistados hacen también referencia a la importancia y centralidad de apoyar y formar parte de redes, particularmente como forma de fortalecer la demanda de derechos.

Sin embargo, aunque se hace mucho énfasis en fortalecer organizaciones de base, sólo en algunos casos se consideran como centrales criterios más específicos sobre las organizaciones que se quiere apoyar. En estos casos, los entrevistados se refieren a características más concretas tales como que las organizaciones tengan a su vez estructuras democráticas, o unas determinadas perspectivas políticas concretas, como veíamos también en la sección anterior: *Tiene que haber una coincidencia de visión política y estratégica, democracia interna (...) Nosotros sólo acompañamos procesos dirigidos por los campesinos (O11)*

Por otro lado, en la mayoría de los casos los entrevistados se refieren casi exclusivamente al trabajo con organizaciones de base en el Sur, dando mucho menos peso al trabajo con organizaciones similares en el Norte (a las que sólo se refiere una organización). En estos casos, las ONGD estudiadas se refieren a la colaboración con otras ONG u otras organizaciones del Norte que no se pueden considerar comunitarias.

Por otro lado, la mayoría de organizaciones se refiere también a la importancia de trabajar con las titulares de obligaciones (los Estados) para que sean receptoras a las demandas de las organizaciones con las que trabajan, y para que puedan cumplir sus obligaciones. Como vimos en la sección anterior, la posición que muestran los entrevistados varía, desde posturas de una mayor colaboración, en la mayoría de los casos, a las de confrontación más o menos directa, en la minoría.

Si nos fijamos en qué demandas se pretenden apoyar y canalizar, y con qué legitimidad, encontramos también distintas situaciones:

Dos organizaciones asimilan la legitimidad de las demandas a los compromisos que tienen asumidos los Estados en relación a la legislación nacional e internacional. Estas organizaciones consideran que no se asumen demandas particulares de grupos, sino que se exige el cumplimiento de obligaciones contraídas por los Estados, con base legal.

La mayoría de organizaciones, de una u otra forma, encuentra en cambio la legitimidad y razón de las demandas que apoyan en que provienen de organizaciones locales vinculadas al territorio, o bien de redes de la sociedad civil, a las que se atribuye legitimidad. Una organización es particularmente contundente en este sentido:

*Nosotros hablamos, pero nuestra propuesta es dar la voz a los campesinos, no queremos hablar en nombre de nadie. Nosotros acompañamos procesos dirigidos por los campesinos. No hablamos en nombre de valores...Somos un colectivo que tiene una lucha. (...) nuestra propuesta y nuestra gran legitimidad es la alianza con los movimientos campesinos. Si no tenemos eso, nuestro capital de legitimidad no puede ser únicamente de 2000, 3000 o 5000 socios que tenemos- que también lo es-, pero si no tuviéramos esa alianza, ni de confianza con las organizaciones campesinas con las que trabajamos, no...Y además no suplantamos, nosotros queremos ...nuestra propuesta es que haya una voz campesina propia, independiente y desligada de las ONG (O11).*

Sin embargo, algunas organizaciones centran también el sentido y la base de los reclamos que hacen a través del lobby, campañas, etc. en sus valores, misión, visión u objetivos, de donde obtendrían la legitimidad, sin tratar de canalizar demandas de colectivos concretos ni atribuirse representación. Al final de la siguiente sección analizaremos estas situaciones desde la perspectiva de la accountability.

*(...) que nosotros más que en los socios que nos avalan, nosotros nos basamos más en los valores que defendemos... Es decir, estos son nuestros valores, nuestros valores, la lucha contra la pobreza, y por la lucha contra la pobreza creemos que pam, pam, pam, tal (como enumerando) y ahí es donde nosotros nos... nos atrincheramos... por hablar del... del tema de la legitimidad. (O3).*

### *Cómo están siendo ellas mismas espacios de construcción de democracia*

A pesar de la insistencia en la participación, en la canalización de demandas y en la promoción de la democracia para el cumplimiento de los derechos humanos, para la mayoría de los entrevistados las propias las ONGD no se entienden como espacios que deben ser en sí mismos espacios de construcción democrática y ciudadanía.

Ya nos referimos en la sección anterior, en términos generales, a las relaciones internas de poder y a la toma de decisiones. En términos de la participación del voluntariado o personas no remuneradas como forma de construcción política de democracia y ciudadanía, la visión de las organizaciones entrevistadas tiene en general un alcance limitado. Se considera en la mayoría de los casos que la participación como “voluntario” de una ONGD una cuestión carácter técnico, entendiéndose que tiene que ver con la “colaboración”, el “apoyo” al personal contratado o la “implementación” de acciones. Por lo general los motivos son que los voluntarios “no están preparados”, “no tienen el conocimiento” o “no les corresponde” tomar otros roles de naturaleza más política, como la toma de decisiones.

Varias de estas organizaciones, sin embargo, sí tienen entre sus ejes de trabajo la generación de ciudadanía y “movimiento social” en el Norte. En estos casos, de nuevo se reconocen contradicciones y cierta necesidad de hacer cambios. También aparecen de nuevo las tensiones entre la eficiencia y la participación. Un entrevistado recoge todos estos elementos:

*Nosotros lo que trabajamos con la gente es en conseguir que las personas consigan esa conciencia crítica que entendemos que es la que va a generar el cambio social que queremos generar. Sea conducto crítica, comprometida, global... (...) La cuarta fase [para convertirse en ciudadano activo] es la de ser ciudadanos que generan movimiento social. Ciudadanos para generar movimientos sociales, que no tienen por qué ser [nombre de la ONGD] (...) Sí que es verdad que tenemos que conseguir que el voluntariado pase de ser las manos y los brazos de [nombre de la ONGD] a ser realmente el beneficiario y el que genere los cambios dentro de [nombre de la ONGD]. (...) Yo os decía: ese es uno de los riesgos...pero otro de los riesgos es: hasta qué punto estamos todos preparados para tomar todas las decisiones. Y no es evidente. Para poder ser capaz de tomar decisiones de una determinada envergadura, hace falta una preparación previa que no es evidente que desde la Institución dotar de esa preparación a todo lo razonable (...) que van con una gestión razonable de los recursos. (O4)*

Por otro lado, tres organizaciones sí parecen tener visiones más fuertes de la participación en las propias organizaciones. Se entiende más como una participación política, como forma de aprendizaje y construcción de ciudadanía, y como algo necesario también desde el punto de vista de la “coherencia”. En el caso de estas organizaciones, la cuestión de la eficiencia desaparece, o queda limitada a un “problema”, junto con las tensiones y la lentitud en la toma de decisiones, a aceptar o abordar si se quiere construir ciudadanía en la propia organización. Dos citas recogen algunas de estas ideas:

*Cuando la gente se acerca, se acerca motivada por muchísimas cosas. Nosotros no trabajamos sobre la lógica de que esta motivación es la que nosotros necesitamos. Trabajamos desde la lógica de que cualquier motivación es válida. Lo que si nos interesa es que desde esa motivación, vos encontráis todas las herramientas posibles para que identifiquéis que la participación ciudadana es básica y fundamental dentro de estos procesos para construir una ciudadanía positiva.(O6)*

*Yo pienso que toda persona tiene el derecho básico para poder aprender y formarse. La formación de las personas que entren en cualquier tipo de asociación es una formación política (...) aunque nos pasamos la vida discutiendo el “cómo”, “¿Y esto cómo lo vamos a hacer?”. Y es normal, somos gente muy plural, muy diversa, tenemos connotaciones a la hora de pensar y es verdad que te pasas pensando en cuál es el modelo perfecto. Que yo creo que no hay ninguno. Yo creo que en la pluralidad está el beneficio de la asociación (O5)*

Es interesante señalar que dos entrevistados afirman que la forma de organizarse internamente ha provenido en parte aprendizaje a partir de la relación y trabajo con movimientos sociales en el Sur. Un entrevistado afirma:

*Yo creo que también la madurez que ha ido adquiriendo la asociación y la formación, que ha tenido también que ver con la gente que ha participado con nosotros. También esa capilaridad que hemos tenido con movimientos sociales. Todo el caso de Argentina, Paraguay, con movimientos campesinos, como [movimiento campesina internacional], con esa forma de trabajar. También Nicaragua (...) con toda la revolución Sandinista, toda la organización comunitaria que hubo en su momento (...) pues todo eso ha transmitido mucha información a la asociación sobre cómo organizarnos como personas, como individuos, como colectivo (O5).*

Las cuestión sobre el rol de las ONGD como espacios en sí mismos de construcción de ciudadanía se vincula con frecuencia en las entrevistas con la cuestión sobre la “profesionalización”. Mientras varias organizaciones la consideran un proceso positivo, otras han intentado ir contracorriente en esta tendencia en el sector de la cooperación. Un entrevistado ofrece una visión clara de la primera postura, que además visualiza como la intención del voluntario es sobre todo profesional:

*Se ha pasado de una situación donde el voluntario quizá tenía mucha responsabilidad, también mucho reconocimiento como sigue teniendo ahora, pero quizás una responsabilidad sobredimensionada por su falta de experiencia, sobre todo eso. (...) Ahora vienen becarios, sobre todo, también porque tenemos poco espacio y también hay gente que viene en prácticas, antes venía mucho voluntario y ahora tenemos un poco que acotar y luego dos del año pasado que han demostrado un cierto compromiso y buenas cualidades, pues se ha hecho el programa europeo con el que vienen y tienen una pequeña retribución y pueden crecer poco a poco (O2).*

Otra cita es en cambio muy representativa de la postura contraria:

*No queremos estructuras tecnócratas de cinco técnicos que manejen tantos proyectos. Buscamos más actividad en la base social, muy crítica, muy participativa; que promueva ese cambio social (O5).*

La cuestión de la profesionalización la podemos vincular a su vez a la de las ideas sobre qué colectivos se está tratando de conectar al relacionarse una ONGD con otras organizaciones.

En la mayoría de las entrevistas, podemos deducir que queda naturalizado que la relación es entre colectivos de profesionales remunerados, o personas concretas de la ONGD, y organizaciones de la sociedad civil en el Sur. Sólo en dos casos se puede desprender de forma más explícita que la relación de cooperación va más allá, y que trata de vincular dos colectivos democráticos de la sociedad civil:

*Cuando una persona se va después de mucho tiempo, la organización queda. (...) Eso [la relación] debería seguir manteniéndose, porque somos organizaciones y funcionamos a base de democracias internas que se interrelacionan (O9).*

### **5.3 Los discursos de derechos y la accountability: rendición de cuentas y legitimidad de representación.**

#### *Cómo y a quién se rinde o exige cuentas*

Todas las organizaciones reconocen de una u otra forma la centralidad de la accountability en los procesos en los que participan o acompañan. La mayoría recoge la importancia de fortalecer la capacidad de las organizaciones con las que trabaja para que éstas exijan transparencia y rendición de cuentas. De éstas, todas insisten en exigir mayor accountability a los gobiernos como titulares de obligaciones, pero hay más diferencias en relación a la accountability exigida a otros actores, particularmente las transnacionales. Una minoría de organizaciones centran su interés en la exigencia de responsabilidades a las mismas, mientras que para la mayoría este aspecto no resulta tan central. En general, se afirma que la accountability se promueve a través de acciones de sensibilización e incidencia, de fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil y de las propias administraciones.

Sobre la accountability de la propia organización en el marco de la cadena de la ayuda, todas las organizaciones hacen énfasis en que la rendición de cuentas a los financiadores públicos de sus proyectos requiere una gran cantidad -que más o menos explícitamente se considera injustificada- de tiempo y energía, lo que promueve la burocratización de su trabajo cotidiano e impide realizar un trabajo de naturaleza más política .

*Las organizaciones nos burocratizamos muchísimo precisamente para atender toda la carga administrativa que implica ese proceso, tanto aquí como allí. Y precisamente esto, para mi diagnóstico casi personal pero yo creo que sí puede ser institucional ha sido el que nos ha dificultado más como organizaciones que nuestro... que las personas que forman parte de nuestros equipos pudieran dedicar tiempo a estar vinculándose a los procesos políticos, no? (O8).*

Junto a esta consideración, un grupo mayoritario de entrevistados pone el énfasis en la accountability hacia los donantes privados (particularmente los “socios” de la organización, que pagan una cuota periódica) y hacia la opinión pública en general. En estos casos, el énfasis es sobre los aspectos técnicos y financieros de la accountability. Las principales preocupaciones tienen que ver con el mostrar “resultados”, “impacto” o “eficiencia” desde el

punto de vista de la garantía de derechos (más difícil de medir, según los entrevistados, frente a otros enfoques empleados anteriormente). Además, se hace también con frecuencia énfasis en la necesidad de poner a disposición pública la documentación de la organización: memorias técnicas y financieras, auditorías, etc.

*Tu lo que has ganado es en transparencia, yo creo. Esto también te ha llevado a una política de, de...de mostrar todo lo que haces, tus cuentas, tu quehacer. Yo creo que ahí sí [nombre de la ONGD] es bastante transparente en ese sentido. A nivel de... de lo que es la democracia asociativa de la entidad, bueno pues en principio es formal (...). Ganas en transparencia y en participación, pero en democracia, no lo afirmaré (O7)*

*No sólo rendición de cuentas, sino inversión-retorno... nosotros también tenemos que tener eso y... hay más de XXX personas que están confiando en nosotros y tenemos que mostrar que no sólo lo que se está haciendo en Paraguay y lo que se está haciendo en la India tiene resultados, sino que también lo que se está haciendo aquí está teniendo cierto resultado... y pues la verdad es que estamos todavía... empezando (O8)*

*a la hora de contar lo que hacemos en el Sur, es muy difícil explicar un proyecto de empoderamiento o de derechos de las mujeres (...) Eso es muchísimo más difícil de explicar que el hacer “una escuelita”, “el hospitalito”, y (...) tú cuelgas ahí tu cartel y todo queda perfecto. (O4)*

Otro grupo más reducido centra en cambio su discurso sobre la accountability en las tensiones que encuentran para cumplir con los requisitos de rendición técnica y financiera de cuentas a los donantes públicos, considerados rígidos y poco realistas, y las demandas reales, concretas y cotidianas, sobre aspectos más allá de financiación, de las organizaciones con las que trabajan, pues se trata de rendir cuentas sobre cuestiones distintas, no siempre compatibles.

*Entonces, ¿cómo tienes que meter esa propuesta política dentro de ese marco cada vez mas escuetos y cada vez mas limitado y sin...? Eso es lo mas complicado porque eso hace que los equipos se vuelvan esquizofrénicos “¿pero qué me pides lucha campesina o no? Esla parte mas complicada (O11)*

*Nosotros desde los años noventa funcionamos con la lógica de los dos proyectos, nos convertimos en expertos en [manejar] un doble lenguaje. Y eso es cada vez más difícil, porque es verdad que la cooperación ha evolucionado mucho, que la gente que trabaja en las instituciones oficiales de cooperación ha mejorado mucho, ha estudiado bien, conoce el país, sobre todo la gente de la OTC y tal. Eh... Entonces eso pone más de manifiesto todavía la contradicción que hay entre las necesidades de los proyectos y de las comunidades indígenas y los... y las exigencias burocráticas y procedimentales. (O9)*

Desde la perspectiva de la accountability civil, resulta interesante como dos organizaciones mencionan como la accountability contribuye a redefinir permanentemente las relaciones con las contrapartes y el rol de la ONGD.

*Lo que tenemos claro es que cuando hicimos los incluimos la voz de las organizaciones campesinas aliadas que permanentemente te están diciendo cual es tu lugar, donde tienes que estar, par que me sirves, para que no me sirves porque nosotros en el fondo somos una utilidad de amplificación de sus luchas, desde luego... y de ahí vamos aprendiendo (O11).*

### *Cómo y a quién se representa*

La noción de la accountability civil nos remite también a fijarnos en la cuestión de la legitimidad, en la representación que ya analizamos en la sección anterior. Vimos que en el discurso de varias organizaciones se sustenta en la relación con los movimientos sociales a los que pretenden dar voz (puede verse también en la cita anterior). En cambio, en ciertos casos se podría dar cierto vacío de accountability en este sentido, ya que vimos como algunos entrevistados apelan a valores y principios (necesariamente ambiguos) en determinadas campañas y acciones de reclamo, sin representar visiones o intereses concretos (tampoco de los propios socios de la ONGD), pero que parecen poder tener importantes implicaciones sobre un gran número de personas, especialmente en el Sur.

## **Conclusiones**

Creemos poder reconocer, a partir de las evidencias, tres “modelos” o formas de incorporar el discurso de los derechos, en relación a las ideas de un EBD “fuerte” capaz de politizar la acción de las ONGD. Las organizaciones entrevistadas no se ubicarían necesariamente en uno u otro modelo. Algunas sí parecen más claramente posicionadas, pero la mayoría presentaría características de dos modelos, aunque estén más cercanas a uno de ellos.

Una primera forma de asumir el discurso de los derechos, parecería que no es capaz de romper con el lenguaje gerencialista para articular un discurso político. Sería el modelo más alejado de un EBD fuerte, tal como lo hemos caracterizado. El lenguaje de los derechos quedaría incorporado como forma de inspirar nuevas herramientas de gestión, con la vocación de mejorar cuestiones como la eficiencia y el impacto de las intervenciones. Por ejemplo, se habla de causas de la vulneración de derechos relacionadas con las “políticas” más que con la “política”, desde una perspectiva superficial. Las relaciones con las contrapartes seguirían siendo, en el discurso, en buena parte instrumentales, si bien se asume que se necesitan contrapartes con un perfil más político para sacar adelante la nueva agenda que al ONGD articula desde un discurso de derechos (incidencia política, fortalecimiento de la sociedad civil, etc.). Las visiones sobre los derechos, muy rígidas, estarían casi estrictamente vinculadas a los marcos legales existentes, con ausencia de reflexiones propias y con poca permeabilidad de las redefiniciones y agendas para el avance que los nuevos que la sociedad civil organizada (incluyendo las contrapartes de estas organizaciones) podría

estar articulando. La cuestión de las relaciones de poder en el interior de la organización no sería una cuestión a problematizar desde el discurso de los derechos, y sólo sería relevante en tanto fuera en detrimento de la eficiencia de las acciones de la organización.

En este modelo, no sería tan relevante el canalizar las demandas ciudadanas concretas, sino que las ONGD, desde una perspectiva más técnica, ejercerían de vigilantes y negociadores con las administraciones (generalmente con perspectivas muy propositivas), en base a las obligaciones contraídas por las mismas recogidas en la legislación. Tampoco se considerarían ellas mismas espacios de construcción de ciudadanía, siendo espacios de “expertos” sólo apoyados por ciudadanos voluntarios en cuestiones puramente operativas. Estas organizaciones estarían preocupadas por mejorar su accountability desde la perspectiva de los derechos, ofreciendo indicadores y otra información técnica que recoja los avances en términos de cumplimiento de derechos. La accountability civil y la legitimidad para la representación de la ciudadanía no serían cuestiones relevantes.

Podemos aventurar que este modelo es el predominante en organizaciones que ya parecían funcionar bajo una lógica muy gerencialista y tecnificada, poco permeadas por la relación con la sociedad civil con la que trabajan y en la que se mueven, ni en su organización interior ni al pensar la acción exterior. Aunque se requeriría de análisis más profundos, creemos poder apuntar que dos, y hasta cierto punto una tercera de las organizaciones entrevistadas estarían ubicadas esencialmente en este modelo.

Una segunda forma de articular el discurso de derechos estaría también asimilando a una lógica gerencialista los elementos que el lenguaje de los derechos, pero estaría abriendo espacios para la reflexión y el cambio de algunas prácticas más en consonancia con las ideas de una perspectiva fuerte de los derechos, con algunos cambios que apuntan a re-politizar el trabajo y rol de las ONGD. Sin embargo, estos cambios serían limitados en la acción exterior, y muy limitados en relación a la organización interna. Los discursos sobre las causas mantendrían también un perfil político y crítico bajo, pero se estaría tomando conciencia de determinadas limitaciones, lo que podría estar llevando a posicionamientos políticos más firmes o, al menos, a reconocer las propias posiciones poco críticas (y sus riesgos). No parece claro que las relaciones con las contrapartes y aliados dejaran de tener características instrumentales, pero sí parece existir cierta conciencia de la necesidad de tener una vinculación más profunda, política y directa con la sociedad civil organizada, aunque no queda claro hasta qué punto esto podría estar evitando su instrumentalización para la nueva agenda, más política, de las ONGD. Además, esta relación sería esencialmente entre las organizaciones y los técnicos contratados. Sus visiones sobre los derechos que debe trabajar la ONGD y sobre su significado, parecen provenir de la reflexión interna y de la experiencia pasada, sobre todo de personas concretas que han trabajado sobre el terreno con organizaciones sociales. La construcción de significados parece ser flexible, pero no parece claro que haya habido mucha permeabilidad de discursos por parte de las organizaciones con las que se trabaja, o esta ha sido sólo relativa frente a las construcciones y prioridades de la propia ONGD, o de material proveniente de organismos internacionales, consultoras, universidades, etc.

En la cuestión de las relaciones internas de poder, en este modelo parece manejar cierta tensión entre posturas gerencialistas y políticas, entre la búsqueda de eficiencia y la valorización de la participación en sí misma, con un contenido más político. En cualquier caso, parece sobreponerse una visión más orientada a la eficiencia. Lo mismo ocurre con la participación a nivel interno como forma de participación de la sociedad civil y la construcción de ciudadanía. Parece valorarse y en algunos casos preocupan los efectos negativos de la profesionalización de las organizaciones. Pueden haberse producido o se desea introducir cambios, pero no aparece como central la necesidad de construir espacios democráticos, al menos frente a la necesidad de un funcionamiento eficiente y profesional. Hay preocupación por canalizar demandas concretas de los colectivos, sobre todos redes, con los que se trabaja, pero a la vez se apela a los propios valores, misión, visión, etc. de la organización, estando en este caso ausente la accountability civil en términos de legitimidad democrática y representatividad. Por otro lado, la accountability técnica y la preocupación por medir y mostrar resultados a los donantes privados y a la opinión pública en general son las preocupaciones principales.

Se puede apuntar que este modelo es predominante en organizaciones que no ponen en cuestión (o lo hacen, sin llegar a romper) ciertas ideas gerenciales y poco críticas implícitas en el sector de las ONGD, que de hecho podrían haber sido reforzadas con el nuevo discursos de derechos, sobre todo en algunas cuestiones internas y de accountability. Tampoco suponen un reto importante al modelo de desarrollo implícito en el sistema de cooperación. Sin embargo, para determinadas cuestiones, sobre todo en la relación con el tipo de acciones que realizan y las relaciones que mantienen, podrían haberse dado reflexiones y cambios de interés para re-politizar su acción. Podemos suponer que la mayoría de las organizaciones entrevistadas estarían en buena parte en este modelo, aunque al menos dos tendrían también muchos rasgos del primer modelo, y al menos otras dos muchos rasgos del tercero, que pasamos a explicar.

Un tercer modelo de articulación de los discursos sobre derechos en las organizaciones recogería una buena parte de los elementos que describimos como característicos de un EBD “fuerte”. Los análisis de causas de las vulneraciones parten de una perspectiva mucho más crítica y política, en buena parte compartidos (y aprendidos) con los movimientos sociales con los que se trabaja. Estas relaciones, de naturaleza muy política, con organizaciones de base parecen marcar en general fuertemente el discursos sobre los derechos de las ONGD y sus implicaciones. Marcan las visiones sobre los derechos y las estrategias, que se definen en términos políticos y poco en términos instrumentales o técnicos. De hecho, parece haber mucha menos preocupación por los instrumentos de gestión que por la coherencia con las planteamientos críticos que recorren todos los aspectos de la organización.

Las visiones de la participación son esencialmente políticas, y la “horizontalidad” una cuestión de esencia y coherencia, estando muy poco presente el discurso de la eficiencia a la hora de pensar el funcionamiento interno. La construcción de ciudadanía en el interior de la organización se entiende en algunos casos como elemento fundamental. Sobre la

representación y la canalización de demandas, sí parece claro que están fuertemente vinculadas a las organizaciones con las que se trabaja, rechazando la legitimidad que puedan ofrecer los valores o la propia base social. Finalmente, la accountability se focaliza en las relaciones con los colectivos con los que se trabaja, bajo la centralidad de la idea de que deben responder a sus demandas. Las mismas se ven como confrontadas, con frecuencia, con las de los donantes, a los que sólo se entiende que se debe rendir cuentas financieras.

Parece que este modelo es predominante en organizaciones que de por sí tenían un perfil crítico y participativo, con fuerte y larga vinculación con movimientos sociales, y con una relación puramente instrumental con las administraciones y, en general, con el sistema de cooperación. El discurso de los derechos no parece que haya significado cambios de por sí, pero sí parece que ha facilitado la profundización y legitimación de sus posiciones y acciones. Podríamos ubicar tres de las organizaciones entrevistadas en este modelo, aunque todas tienen algunos elementos del segundo modelo al que nos referíamos.

En definitiva, podemos confirmar la introducción del discurso de los derechos en las ONGD es un espacio de diversidad, tensiones, contrastes y contradicciones, entre y al interior de las distintas organizaciones. El análisis que hemos hecho no pretende hacer generalizaciones, ni sacar ideas concluyentes en base al análisis de un grupo reducido de organizaciones. Sin embargo, si creemos poder afirmar, a la luz de nuestro trabajo, que la introducción del discurso de los derechos en las ONGD podría estar en buena medida consolidando discursos y prácticas gerencialistas en las organizaciones, pero también podría estar abriendo interesantes reflexiones y promoviendo cambios para la repolitización su trabajo (al menos en algunas facetas), a la vez que puede estar legitimando el trabajo -ya político de tiempo atrás- de algunas organizaciones para garantizar y promover la iniciativa y acción ciudadanas.

## Referencias

- ANTUNES, M. y ROMANO, J. O. (2005): "Combating infant malnutrition – an experience of networking in the social struggle for the human right to food and sustainable nutrition" en Gready, P. y Ensor, J. (eds.), *Reinventing development? Translating Rights-Based Approaches from Theory into Practice*, Zed Books, Londres.
- ARNSTEIN, S. (1969): "A Ladder of Citizen Participation", *Journal of the American Institute of Planners*, 35 (4), pp. 216 - 224.
- BLAS, A. y IBARRA, P. (2006): *La Participación: Estado de la Cuestión*, Cuaderno de Trabajo 39, Instituto Hegoa, Bilbao.
- BONI, A., PERIS, J, HUESO, A., ACEBILLO, M., MCGEE, R., CALABUIG, C. (2010): "Los discursos de la accountability en el sistema de cooperación español", *Cuadernos de Investigación en Procesos de Desarrollo*, 3, Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética Aplicada, Valencia.
- BROUWER, M., GRADY, H, TRAORE, V. y WORDOFA, D. (2005): "The experiences of Oxfam International and its affiliate in rights-based programming and campaigning" en Gready, P. y Ensor, J. (eds.), *Reinventing development? Translating Rights-Based Approaches from Theory into Practice*, Zed Books, Londres.
- CHAPMAN, J. (2005): *Rights-Based Development: The Challenge of Change and Power*. Advocacy Action Research Project, Working Paper 2, Action Aid (disponible en <http://www.gprg.org>, visitado 14/05/12).

- CHOUDRY, A. y SHRAGGE, E. (2011): "Disciplining dissent: NGOs and community organizations", *Globalizations*, 8 (4), pp. 503-517.
- CORNWALL, A. (2007): "Buzzwords and fuzzwords: deconstructing development discourse", *Development in Practice*, 17 (4-5), pp. 471-484.
- CORNWALL, A. y BROCK, K. (2005): "What do buzzwords do for development policy? A critical look at 'participation', 'empowerment' and 'poverty reduction'", *Third World Quarterly*, 26 (7), pp. 1043-1060.
- CORNWALL, A. y COELHO, V.S. (2004): *New Democratic Spaces: The Politics of Institutionalised Participation*, *IDS Bulletin*, 35, pp 1-10.
- DAR, S. y COOKE, B. (2008): "Introduction: the new development management", en Dar, S., Cooke, B. (eds.): *The New Development Management: Critiquing the Dual Modernization*, Zed Books, Londres.
- ENSOR, J. (2005): "Linking rights and culture – implications for rights-based approaches" en Gready, P. y Ensor, J. (eds.), *Reinventing development? Translating Rights-Based Approaches from Theory into Practice*, Zed Books, Londres.
- ESCOBAR, A. (2008): "Afterword", en DAR, S. y COOKE, B. (eds): *The New Development Management: Critiquing the Dual Modernization*, Zed Books, Londres.
- EVANS, T. (2005): "International human rights law as power/knowledge", *Human Rights Quarterly*, 27 (3), pp. 1046-1068.
- EYBEN, R. (ed.) (2006): *Relationships for Aid*, Earthscan, Londres.
- Ibarra, P. (2005): *Manual de Sociedad Civil y Movimientos Sociales. Síntesis*, Madrid.
- FALS BORDA, O. y RAHMAN, M.D. A. (1991): *Action and Knowledge: Breaking the Monopoly with PAR*, Apex Press / Intermediate Technology Publications, Nueva York.
- FERGUSON, J. (1990): *The Anti-Politics Machine: Development, Depoliticization and Bureaucratic Power in Lesotho*, University of Minnesota Press, Indianapolis.
- FOUCAULT, M. (1980): *Knowledge/Power: Selected Interviews and Other Writings*, Pantheon Books, NuevaYork.
- GAVENTA, J. (2006): "Finding the spaces for change: a power analysis", *IDS Bulletin*, 37 (6), pp. 23-33.
- GAVENTA, J. (2005): *Triumph, Deficit or Contestation? Deepening the 'Deepening Democracy' Debate*, Institute for Development Studies (disponible en <http://www.justassociates.org>, visitado 15/05/12).
- GREADY, P. (2008): "Rights-based approaches to development: what is the value added?", *Development in Practice*, 18 (6), pp. 735-747.
- GREADY, P. y J. ENSOR (2005) (eds.): *Reinventing development? Translating Rights-based approach from theory into practice*, Zed Books, Londres.
- GULJARANI, N. (2010): "New vistas for development management: examining radical-reformist possibilities and potential", *Public Administration and Development*, 30 (2), pp. 136-148.
- HARVEY, D. (2004): *Spaces of Hope*, University of California Press, Berkeley.
- LONG, N. y LONG, A. (1992): *Battlefields of Knowledge*, Longmans, Londres.
- MANDER, H. (2005): "Rights as struggle – towards a more just and human world" en Gready, P. y Ensor, J. (eds.), *Reinventing development? Translating Rights-Based Approaches from Theory into Practice*, Zed Books, Londres.
- MAWDSLEY, E., TOWNSEND, J, PORTER, G. y OAKLEY, P. (2002): *Knowledge, Power and Development Agendas: NGOs north and south*, INTRAC, Oxford.
- MAJO, M. (2005): *Global Citizens. Social Movements and the Challenge of Globalization*, Zed Books, Londres.
- MCCOURT, W. (2008): "Public management in developing countries", *Public Management Review*, 10 (4), pp. 467-479.
- MCGEE, R. (2010): "Procesos de desarrollo, participación, gobernanza, derechos y poder", *Cuadernos de Investigación en Procesos de Desarrollo*, 1, Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética, Valencia.
- MOSSE, D. (2005): *Cultivating Development: An Ethnography of Aid Policy and Practice*, Pluto Press, Londres.
- MOWLES, C. (2010): "Post-foundational development management – power, politics and complexity", *Public Administration and Development*, 30 (2), pp. 149-158.

- MOWLES, C.; STACEY, R. y GRIFFIN, D. (2008): "What contribution can insights from the complexity sciences make to the theory and practice of development management?", *Journal of International Development*, 20 (6), pp. 804-820.
- NEWELL, P. (2006): "Taking accountability into account: the debate so far", en NEWELL, P. y WHEELER, J. (eds.): *Rights, Resources and the Politics of Accountability*, Zed Books, Londres.
- NYAMU-MUSEMBI, C. y CORNWALL, A. (2004): "What is the 'rights-based approach' all about? Perspectives from international development agencies", *IDS Working Paper 234*, IDS, Brighton.
- PEARCE, J. (2010): "Is social change fundable? NGOs and theories and practices of social change", *Development in Practice*, 20 (6), pp. 621-635.
- PETTIT, J. (2010): "Multiple faces of power and learning", *IDS Bulletin*, 41 (3), pp. 25-35.
- QUARLES VAN UFFORD, P., GIRI, A. (2003): *A Moral Critique of Development: In Search of Global Responsibilities*, Routledge, Londres.
- SOJA, E. (1996): *Third Space: Journeys to Los Angeles and Other Imagined Places*, Blackwell, Cambridge.
- UVIN, P. (2007): "From the right to development to the rights-based approach: how 'human rights' entered development", *Development in Practice*, 17 (4-5), pp. 597-606.
- VENEKLASSEN, L., MILLER, V., CLARK, C. y REILLY, M. (2004), *Rights-Based Approaches and Beyond. Linking Rights and Participation: Challenges of Current Thinking and Action*, Just Associates, Washington (disponible en <http://www.justassociates.org>, visitado 23/05/12).
- WALLACE, T., BORNSTEIN, L., CHAPMAN, J. (2007): *The Aid Chain: Coercion and Commitment in Development NGOs*, Practical Action Publishing, Kampala.
- YOUNG, I.M. (1990): *Justice and the Politics of Difference*, Princeton University Press, Princeton.