

NADIE DIJO QUE FUERA FÁCIL



UN RELATO COLECTIVO, OPTIMISTA Y
CUESTIONADOR SOBRE CÓMO LAS
ONGD IMPLICAMOS A LA CIUDADANÍA



Autores: Jose Manuel Gómez Pérez, Matilde Jiménez Rivero, Itziar Rosado Morón y Eduardo Sánchez Jacob.

Colaboradoras: Patricia Tejada Fernández, Guadalupe Rivas Roig.
Febrero de 2019

Diseño y maquetación: www.puntoycoma.org

Creatividad: Freepress

Impresión: EPES

ISBN: 978 84 617 4200 4

Depósito Legal: M-6544-2019

Esta publicación ha sido realizada en el marco del proyecto "*Análisis, aprendizajes y buenas prácticas de construcción de ciudadanía a través de EpD no formal e informal en acciones off-line y on-line*", ejecutado por ONGAWA con la financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Su contenido es responsabilidad exclusiva de ONGAWA y no refleja necesariamente la opinión de AECID.



Este material está a disposición bajo
licencia creative commons Reconocimiento-
NoComercial-SinObraDerivada 3.0 España

NADIE DIJO QUE FUERA FÁCIL

UN RELATO COLECTIVO, OPTIMISTA
Y CUESTIONADOR SOBRE CÓMO LAS
ONGD IMPLICAMOS A LA CIUDADANÍA



AGRADECIMIENTOS

Esta investigación y publicación ha sido un ejercicio colectivo y no hubiera sido posible sin el generoso apoyo de muchas personas y organizaciones a las que queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento. Es imposible citar a todas, y pedimos disculpas por las omisiones, pero como muestra queremos hacer un agradecimiento expreso:

A la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) que ha financiado este trabajo poco convencional, y a Pilar Debén, la jefa de su unidad de Educación para el Desarrollo, por sus aportaciones imprescindibles así como por entender cómo lo hemos enfocado.

A las personas que con entusiasmo y complicidad nos han orientado aportando su experiencia en investigación social, participación o comunicación, formando parte de los distintos comités asesores del estudio así como a todas aquellas que se han atrevido a facilitar los distintos espacios en la jornada de presentación del mismo estudio: Ana Rosa Alcalde e Isabel Iparraguirre de Alianza por la Solidaridad, Anna Duch de Oxfam-Intermón, Alessandra Farné de la Universidad Jaume I, Cristina Núñez del Diario Hoy Extremadura, Eduardo Uribe de Anesvad, Eva Saldaña y Pablo Chamorro de Greenpeace, Irene Ortega de la Coordinadora de ONGD de España, Jordi Gagete de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Jordi Menéndez de Justicia Alimentaria, Jorge Solana de la Oficina Alto Comisionado para la Agenda 2030, Juana Rodrigo de Médicos del Mundo, M^a Cruz Martín y José María Medina de Prosalus, M^a Luz Ortega de la Universidad Loyola Andalucía, M^a Tere Guzmán de Alboan, M^a Paz Torres de la Fundación Albihar, Noemí García de Proyde-Proclade-SED, Tomás Rodríguez-Villasante de Red CIMAS y Valentín Villarroel del Ayuntamiento de Las Rozas.

A las organizaciones y administraciones públicas que con tan buena disposición nos han atendido para realizar las entrevistas y los casos de estudios así como por su conocimiento y sabiduría: Acción contra el Hambre, AIETI, Alboan, Amigos de la Tierra, Amycos, Anesvad, Alianza por la Solidaridad, Arquitectos Sin Fronteras de Galicia, Ayuda en Acción, Caritas, Comisión Española de Ayuda al Refugiado, CIC Batá, Codespa, Colectivo Cala, Coordinadora Estatal de Comercio Justo, Coordinadora de ONGD de España, Cruz Roja Española, Ecodes, Economistas Sin Fronteras, Educo, Entreculturas, Entrepueblos, Farmacéuticos Mundi, FISC-Compañía de María, Fundación Albihar, Fundación Mainel, Fundación Mujeres, Iniciativas de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Inspiration, Interred, Jóvenes y Desarrollo, Mad África, Madre Coraje, Madreselva, Manos Unidas, Médicos del Mundo, Medicus Mundi, Mujeres en zona de conflicto, Musol, ONGAWA, Oxfam-Intermón, Paz con Dignidad, Plan Internacional, Polétika, Prosalus, Proyde-Proclade-SED, Red de Entidades para el Desarrollo Solidario, Setem del País Vasco, Solidaridad Don Bosco de Extremadura, UNICEF y VSF-Justicia Alimentaria Global, Ayuntamiento de Córdoba, Ayuntamiento de Madrid y Junta de Castilla y León.

A las organizaciones que nos han facilitado y coordinado los talleres de contraste de los hallazgos en las distintas comunidades autónomas: las Coordinadoras Autonómicas de ONGD de Andalucía, Castilla y León, Castilla La Mancha, Cataluña, Extremadura y la Rioja, ECODES en Aragón y Red de Entidades para el Desarrollo Solidario en Madrid.

Y por último, desde el equipo de ciudadanía de ONGAWA nos gustaría también agradecer al resto de personas vinculadas a nuestra organización –compañeros/as y voluntarios/as– que durante estos meses nos han apoyado, comprendido y alentado para seguir adelante con este relato colectivo, optimista y cuestionador.

PRESENTACIÓN

Algunas cosas sucedieron en 2011. Una crisis internacional sacudió con fuerza el espejismo de bienestar de la sociedad española en la que, además, la corrupción ayudó a cristalizar una indignación colectiva que tomó las calles y las redes sociales. En el mundo, otros fenómenos como las primaveras árabes y el movimiento Occupy Wall Street mostraron la crispación social, pero también la versión 2.0 de los movimientos ciudadanos.

Para el sector de la cooperación, 2011 fue también un punto de inflexión. El desmantelamiento de la cooperación pública repercutió de manera casi inmediata en el recorte de las plantillas y la finalización de procesos en marcha, que afectaron muy especialmente a las áreas de trabajo en España, entre ellas las de Educación para el Desarrollo.

En mitad de esta tormenta, dos trabajos de reflexión vieron la luz. En Reino Unido, OXFAM compartió los resultados de su trabajo *Finding Frames* con el que habían tratado de comprender el desinterés de la ciudadanía británica en la lucha contra la pobreza, pese al trabajo desarrollado durante décadas por las organizaciones de cooperación al desarrollo. El documento se enfrentaba con honestidad a las contradicciones del sector, y proponía iniciar una reflexión sobre las prácticas y los discursos de las ONGD y su repercusión no deseada en los valores de la sociedad británica.

El trabajo, que fue traducido al español casi inmediatamente, es una referencia conocida entre los estudiosos de la Educación para el Desarrollo, pero no logró generar en la cooperación española y entre los equipos de las organizaciones el efecto que cabría esperar. Tan ocupados estábamos con sobrevivir a la tormenta. De hecho, la mayor parte de las personas que han participado en este relato colectivo no conocían la publicación ni la reflexión sobre los marcos cognitivos a la que hace referencia.

En paralelo, la Plataforma 2015 y Más publicó, con el título *Renovando el papel de las ONGD hacia la transformación social*, las conclusiones de una reflexión en la que participó una amplia representación del sector. El trabajo se cuestionaba, entre otros temas, la disyuntiva entre modelos de

influencia que resumía en la frase "las ONGD en su laberinto" y, de nuevo, planteaba a un sector en tiempos de cambio el reto de conciliar la coherencia organizativa con el impacto social, convergiendo desde modelos basados en la captación de recursos y la provisión de servicios hacia *ONG que cambien y sean capaces de reorientar sus propuestas y trabajos en la constitución de un sujeto social transformador, crecientemente politizado y con capacidad para crear y modificar nuevas narrativas para lograr cambios profundos. En realidad dependen de sí mismas para caminar en un sentido o en el otro.*

Siete años más tarde y con el respaldo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), hemos querido retomar estos debates, cuya vigencia no ha hecho sino aumentar. Para ello, hemos contado con la generosidad de más de 80 organizaciones con las que hemos logrado generar un espacio libre de tabúes, valiente, crítico, pero apreciativo.

Hemos encontrado un sector acogedor, resiliente y con talento. Espacios de resistencia y creatividad, como las coordinadoras autonómicas, a las que agradecemos su complicidad para ampliar la conversación inicial y convertirla en un diálogo mucho más potente y representativo de la diversidad del sector. Personas sabias, con reflexiones honestas, que han aportado mucha luz al camino y al resultado de este trabajo, contratadas y voluntarias, en organizaciones grandes y pequeñas.

Tras casi un millón de segundos –900 mil– de conversación sobre lenguajes, financiación, transformación, metodologías, estrategias, medición, resultados, retos, alianzas... hemos llegado a esta conclusión: **no hay un camino único ni directo para hacer realidad esa sociedad comprometida con los derechos humanos y el planeta.** Para desplegar todo el potencial de la Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global (EDCG) debemos abordar multitud de retos –estratégicos, políticos, metodológicos– sobre los que este trabajo pretende generar debate, discusión y conversación con espíritu abierto y con una única certeza: solo podemos hacerlo colectivamente.

Nadie dijo que fuera fácil.

ÍNDICE

Créditos	2
Agradecimientos	4
Presentación	6
Índice	8
1. METODOLOGÍA Y MARCO CONCEPTUAL	11
1.1. Teoría de Cambio	14
1.2. Educación para el Desarrollo, para la Ciudadanía Global y para la Transformación Social	15
1.3. Valores y marcos cognitivos	17
1.4. Análisis de discurso en redes sociales	22
2. CONTEXTO	25
2.1. Promesas rotas y vientos de cambio: contexto económico y social	26
2.2. Medios de comunicación y redes sociales: el futuro era esto	29
2.3. Cooperación y desarrollo: cambios globales y desierto español	31
2.4. Las ONG de Desarrollo: de la crisis al cambio	34
3. ANÁLISIS	37
3.1. CREENCIAS, NARRATIVAS Y PRINCIPIOS QUE ORIENTAN LA INTERACCIÓN CON LA CIUDADANÍA.....	38
3.1.1. Teorías del Poder y el trabajo en incidencia política	40
3.1.2. Teorías del empoderamiento: fomento y acompañamiento de comunidades de agentes de cambio	43
3.1.3. Teoría de la hegemonía: estrategias de influencia en la opinión pública	46
3.1.4. Enfoques pedagógicos de cambio personal para el cambio social: sensibilización y formación	50

3.2. MARCOS PARA UNA COMUNICACIÓN TRANSFORMADORA	53
3.2.1. El marco de Orden Moral frente a Redes No Jerarquizadas.	55
3.2.2. El marco de mercado libre frente a prosperidad compartida: ¿la pasta o el cambio?	61
3.2.3. El marco de gobernanza de élite frente a democracia participativa	65
3.2.4. El marco del actor racional frente a mente encarnada/actor emocional	72
3.3. ORIENTACIÓN AL CAMBIO	77
3.3.1. ¿En qué cambios concretos queremos implicar a la ciudadanía?	77
3.3.2. Definición de resultados	80
3.3.3. El enfoque de procesos	84
3.3.4. La gestión del impacto: desactivando mitos sobre la medición o evalúa como puedas	86
3.4. PERCEPCIÓN RESULTADOS	90
3.4.1. Socios y donantes estables	90
3.4.2. Voluntariado	92
3.4.3. Impacto en la ciudadanía	94
3.4.4. Impacto institucional	97
3.4.5. Impactos internos	98
3.5. ALGUNAS CLAVES TRANSVERSALES	99
3.5.1. Actualizando el mandato de solidaridad internacional	99
3.5.2. Profundidad o alcance: el reto de las nuevas tecnologías	103
3.5.3. El reto de aumentar impacto	108
4. CASOS	117
5. CONCLUSIONES	155
6. RECOMENDACIONES	165
7. REFERENCIAS	171

The background is a vibrant teal color with a fine, repeating dot pattern. A large, white, irregular speech bubble shape is positioned in the upper left quadrant, outlined in a thick black border. Two white starburst shapes, also with a dot pattern and black outlines, are placed on the teal background: one in the upper right and one in the lower left. The text is contained within the white speech bubble.

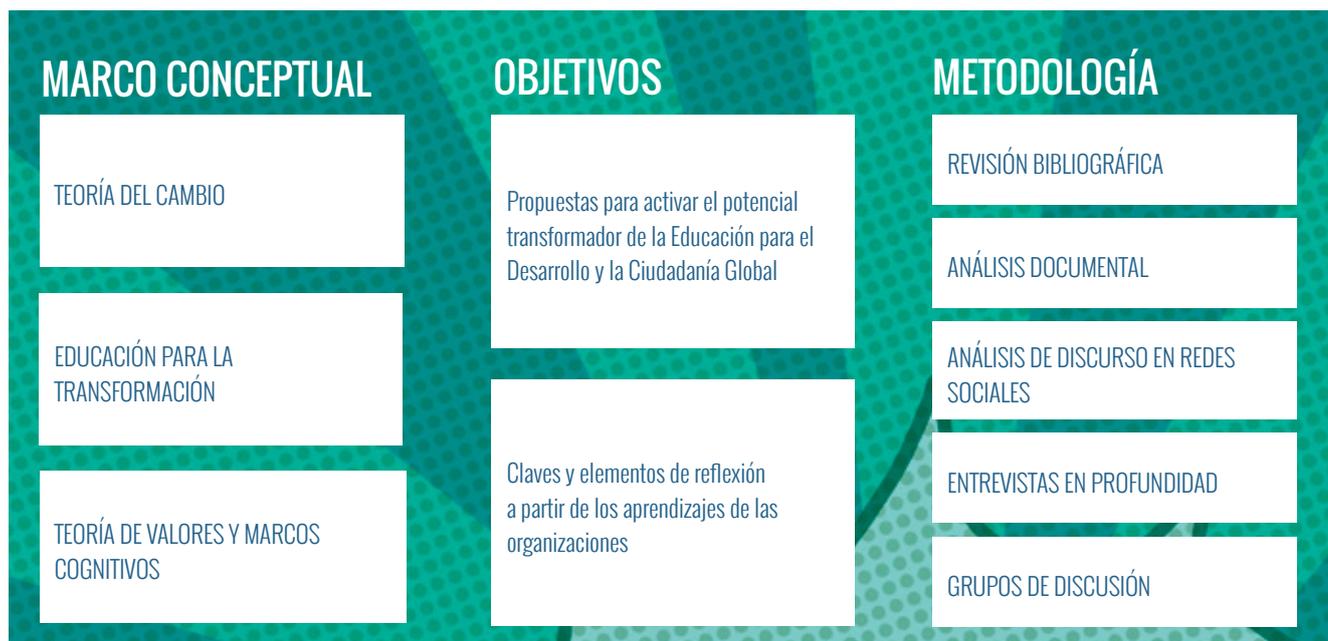
I.

METODOLOGÍA Y MARCO CONCEPTUAL

El trabajo se ha planteado el objetivo de conocer las estrategias y las prácticas a través de las que las ONGD responden al reto de implicar activamente a la ciudadanía en procesos de transformación social, así como la valoración que hacen de los resultados de sus propuestas. El análisis se ha diseñado con una lógica exploratoria, no evaluativa, de forma que permita conocer, desde la perspectiva de las organizaciones, qué elementos –metodológicos, estratégicos, contextuales– facilitan o inhiben un mayor compromiso de la ciudadanía con sus objetivos de cambio social. Se trata de identificar claves y elementos de reflexión a partir de los aprendizajes de las organizaciones, y hacer propuestas para activar el potencial transformador de la Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global (EDCG).

El marco conceptual se ha construido desde diferentes ámbitos:

- La **Teoría de Cambio** aporta elementos para establecer la orientación transformadora de las organizaciones y las prácticas que promueven: definición de objetivos, creencias sobre el cambio social, contexto, resultados y mecanismos para la gestión del impacto.
- La **Educación para la Transformación social** delimita el ámbito del análisis: las dimensiones operativas –formación, sensibilización, movilización e incidencia–, las estratégicas –pedagógica, política, local-global, diversidad, trabajo en red– el marco de resultados que se aspira a fomentar: derechos humanos, sostenibilidad, justicia que se aspira a fomentar –derechos humanos, sostenibilidad, justicia global–, y los ámbitos de intervención –no formal e informal.
- La **Teoría de los Valores y Marcos Cognitivos** aporta el marco de principios éticos que se pretenden activar, es decir, los valores de benevolencia, universalismo y autodirección, que son los que sustentan actitudes de ciudadanía global, y propone un prisma desde el que analizar las prácticas educativas y comunicativas.

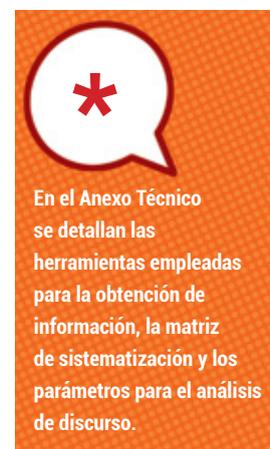


La metodología se ha articulado en torno a diferentes fuentes de información cualitativa:

- **Revisión bibliográfica** sobre teoría de cambio, educación para la ciudadanía global y comunicación para el cambio social.
- **Análisis documental** de información pública de las ONGD: documentos de planificación estratégica, página web institucional, campañas, memoria anual, sistematizaciones, etc.
- **Análisis de discurso en redes sociales**, analizado las prácticas comunicativas de las organizaciones en los perfiles institucionales de Twitter, tomando como referencia la actividad en el período comprendido entre octubre y noviembre de 2017.
- **Entrevistas en profundidad** a 50 organizaciones que han indagado sobre todos los elementos del marco conceptual: principios, prácticas, estrategias, resultados, contexto y resultados. Las entrevistas se han transcrito, analizado y sistematizado según las principales categorías resultantes del marco conceptual, permitiendo esbozar un análisis preliminar de conclusiones que se han compartido, contrastado y matizado en 8 grupos de discusión en diferentes comunidades autónomas.

Gráfico 1.

Marco conceptual y metodología de la investigación.



I.I. TEORÍA DE CAMBIO

Aunque se aplica en el ámbito académico y evaluativo desde hace décadas, el uso de la Teoría de Cambio comienza a ser más frecuente en los últimos años en los procesos de planificación estratégica de las ONGD, como planteamiento metodológico que resume y explica tanto el cambio al que se aspira como la estrategia para llevarlo a cabo.

Existen multitud de definiciones para explicar lo que es una Teoría de cambio. En su versión más operativa, se asimila a la secuencia de acciones y resultados intermedios que, impulsados por un actor, conduce al cambio deseado, dadas unas hipótesis sobre el contexto. Esta definición, más cercana al Enfoque de Marco Lógico (EML) (Ortegón et al, 2005), no considera algunos de los elementos complementarios a la dimensión estrictamente operativa del EML y que resultan pertinentes en el marco de la reflexión sobre los planteamientos y estrategias que orientan las actuaciones de EDCG objeto del estudio.

Otra perspectiva, basada en un modelo de pensamiento-acción no lineal y multicausal, entiende la Teoría de Cambio como *Un mapa semi-estructurado de cambios que vincula nuestras acciones con ciertos resultados del proceso que queremos contribuir a que sucedan en nuestro ecosistema inmediato. Hace explícito y articula nuestras suposiciones subyacentes en relación a cómo creemos que el cambio sucede y nuestra contribución a ese cambio* (Retolaza, 2010). Este enfoque sistémico sitúa en su centro elementos como el ecosistema, las relaciones entre actores y la orientación estratégica al cambio que se desea provocar en dicho ecosistema.

Desde esta visión más amplia, el desarrollo de proyectos bajo la metodología del Marco Lógico supone hacer operativas las decisiones estratégicas definidas en la Teoría de Cambio. *Una Teoría de Cambio identifica las opciones estratégicas y articula los supuestos de una lógica de intervención en base a un cambio deseado; y un Marco Lógico describe la secuencia causal (conocida) de las actividades a realizar en relación a unos resultados que se quieren lograr* (Retolaza, 2010).

Definiciones como estas inciden sobre algunos de los elementos sobre los que en este trabajo se ha indagado en la interacción con las organizaciones: el proceso al que queremos contribuir, el impacto esperado de nuestra actuación, el papel que cada actor tiene (en su ecosistema) y las suposiciones subyacentes en cada organización sobre cómo van a suceder los cambios. Es decir, se entiende que la **Teoría de Cambio ayuda a formular con precisión los objetivos, las estrategias y los impactos esperados, pero además profundiza en el análisis de las propias capacidades y en relación con el**

contexto, y requiere una narrativa específica de la realidad, de los roles de los distintos actores y de cómo suceden los cambios. Proporciona también un marco de evaluación de resultados.

1.2. EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO, PARA LA CIUDADANÍA GLOBAL Y PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

La Estrategia de Educación para el Desarrollo de la Cooperación Española (Ortega, 2007) desarrolló una aproximación a la Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global (EDCG) orientada a facilitar la comprensión crítica del modelo de globalización y reafirmar el vínculo entre el desarrollo, la justicia y la equidad. La ciudadanía global se vincula por tanto a la corresponsabilidad, la implicación y la acción local y global. Así mismo, la Estrategia establece que para avanzar hacia la transformación social es necesaria la interacción de la sensibilización, la educación-formación, la investigación, y la incidencia política y la movilización social, que se consideran las cuatro dimensiones de la EDCG.

Esta aproximación conceptual y estratégica de la EDCG ha funcionado durante al menos una década como marco de referencia compartido por los diferentes actores implicados, especialmente por las ONGD y las administraciones públicas estatales y descentralizadas. El propio desarrollo teórico y metodológico del marco de la EDCG, así como la evolución del contexto local y global, han supuesto la **incorporación y/o profundización de rasgos diferenciadores que rebasan el marco teórico y de intervención trazado en la Estrategia**, especialmente los vinculados a la ciudadanía global y a la transformación social como ejes teóricos y políticos de la EDCG.

Aunque el concepto de ciudadanía global forma parte del marco fijado en la Estrategia, esta dimensión ha ido ganando profundidad y definiéndose con más precisión. A nivel internacional, la UNESCO ha desarrollado un marco de trabajo orientado a la Educación para la Ciudadanía Global (ECG), referida a un sentido de pertenencia a una comunidad humana global y centrada en la interdependencia política, económica, social y cultural, y en las interconexiones entre los niveles local, nacional y global. En España la definición de la Coordinadora de ONGD (Coordinadora ONGD, 2014b) considera los Derechos Humanos como el pilar fundamental de la ciudadanía global, de manera que la EDCG se orienta a la defensa de derechos económicos, sociales, culturales, civiles y políticos, ampliando los objetivos de las generaciones anteriores a través de una

sociedad civil activa, competente, preocupada por los temas colectivos y que reclame su protagonismo en el desarrollo de los procesos sociales y políticos.

Asimismo, las propuestas orientadas a la Educación para la Transformación Social (ETS), ponen el énfasis en la necesidad de cambio y de transformación para hacer frente a la desigualdad y las injusticias que genera el proceso de globalización (Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, 2016), caracterizado por la disolución de los límites geográficos y políticos del eje Norte-Sur. El enfoque local-global promueve reflexiones y prácticas que profundicen sobre las interdependencias del sistema, las causas estructurales de la injusticia y la desigualdad y las dimensiones locales y globales de sus impactos y sus resistencias, así como la corresponsabilidad en dichas luchas y en los desafíos compartidos desde una óptica de ciudadanía global. La ETS destaca también la importancia de construir y fortalecer las conexiones y vínculos entre quienes comparten inquietudes, luchas, propuestas y reflexiones comunes.

Desde un punto de vista metodológico, los enfoques político-pedagógicos y su aplicación práctica implican procesos educativos más ricos y diversos, vinculados con la realidad, las necesidades y los intereses de las personas y los colectivos en cada contexto concreto, que posibiliten la reflexión y el aprendizaje permanente situando a los sujetos como protagonistas. La incorporación del Enfoque Basado en Derechos conduce a identificar y empoderar a los titulares de derechos para que puedan plantear sus demandas, y a los titulares de obligaciones para que garanticen, respeten y promuevan estos derechos.

Otro elemento clave en la evolución reciente de la EDCG es la incorporación de nuevos actores sociales: si bien el rol de las ONGD sigue siendo relevante, los nuevos desafíos exigen contar con una mayor diversidad de sujetos y agentes de distintos ámbitos geográficos y temáticos (educación, vivienda, sanidad, feminismo, ecología, diversidad sexual, diversidad funcional, migración, consumo responsable, etc.), por lo que adquieren una renovada relevancia el trabajo en red y la articulación de estrategias y acciones coordinadas, plurales y amplias (Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, 2016).

1.3. VALORES Y MARCOS COGNITIVOS

Esta investigación se ha basado en el modelo de valores y marcos de comunicación expuesto por Darnton y Kirk (2011) en la publicación *Buscando marcos: nuevas formas de implicar a la ciudadanía del Reino Unido con la pobreza global*, que plantea que en el Reino Unido las prácticas del sector para el desarrollo han influido decisivamente en que la ciudadanía esté "relativamente bien informada pero, en términos generales, muy poco implicada" en temas relacionados con la pobreza global. El trabajo se sustenta en la teoría psicológica de los valores humanos básicos de Schwartz (2012) y la teoría de la activación de marcos cognitivos de Lakoff (2007), apuntando que muchos actores sociales, y en algunos casos las propias ONG de forma consciente o no, activan a través de su comunicación y sus prácticas organizativas valores contrarios a los de la Ciudadanía Global y Solidaridad Internacional, y estos valores a su vez condicionan las motivaciones, actitudes y comportamientos de ciudadanos.

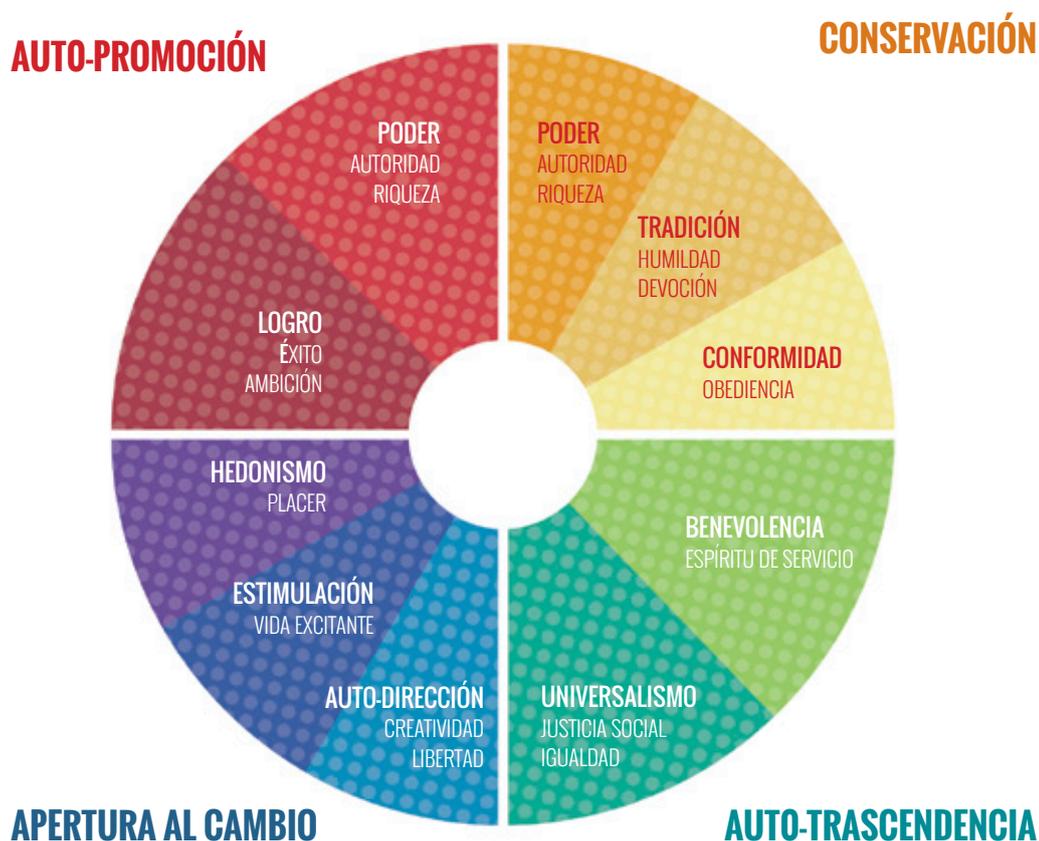


Gráfico 2.
Modelo circunflejo de valores.
Schwartz, 2012.

El modelo de valores humanos básicos de Schwartz (2010) se dedujo de forma empírica a través de análisis en distintos países y establece 10 tipos motivacionales de valores que tienen todas las personas en cualquier cultura, aunque las prioridades relativas entre ellos están fuertemente determinadas por el entorno más próximo, la familia y la educación. Los valores están relacionados entre sí y pueden agruparse en cuatro categorías: auto-promoción (logro y poder), la conservación (seguridad, tradición y conformidad), la auto-transcendencia (benevolencia y universalismo) y apertura al cambio (auto-dirección, estimulación y hedonismo). De este modo, pueden representarse mediante un círculo donde los valores compatibles se muestran juntos, mientras que los valores en conflicto se muestran en lugares opuestos.

Schwartz mantiene que **la fuerza o prioridad de unos valores reduce la de su pareja opuesta.** Así las personas que se orientan fuertemente por valores de auto-promoción son menos proclives a considerar los valores de auto-transcendencia. Por ejemplo, *las personas que consideran que la riqueza y el estatus son valores importantes, no suelen dar la misma importancia a los valores de justicia social y de vivir en un mundo en paz*, o las personas que tienen fuertes valores de conservación presentan menor apertura al cambio.

Aunque no hay estudios específicos sobre los valores que se relacionan más con la visión que promueve la Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global (EDCG), sí los hay sobre algunos aspectos actitudinales estrechamente vinculados, como la defensa de los derechos humanos, la aceptación de la diferencia y el rechazo a la discriminación, el apoyo a organizaciones de desarrollo o la compra de productos de comercio justo, que indican que el valor de universalismo, y de una forma más indirecta sus valores adyacentes de benevolencia y auto-dirección, son más proclives a la ciudadanía global que sus opuestos de poder, logro y seguridad. Desde esta perspectiva, **el cambio de valores no se refiere tanto a crear nuevos valores e introducirlos en el sistema en lugar de los antiguos, sino a activar o reafirmar unos valores para cambiar su nivel de importancia frente a otros.** Aunque los valores de una persona son muy persistentes en el tiempo, van modificándose lentamente a partir de las vivencias, experiencias, y mensajes que recibe, lo que abre una oportunidad a la EDCG.

Para entender cómo se cambian los valores es útil la teoría de marcos cognitivos de Lakoff (2007) que liga los valores con los marcos cognitivos profundos, **“las estructuras mentales que permiten a las personas entender la realidad y, en ocasiones, crear lo que consideramos que es realidad. Estructuran nuestras ideas y nuestros conceptos, conforman nuestra manera de razonar, e incluso repercuten en la manera en la que percibimos y actuamos. La mayoría de las veces, usamos los marcos de forma inconsciente y automática; los usamos sin darnos cuenta”.**

Los marcos profundos –que no son explícitos– ubican a cada persona en una visión del mundo y tienen la capacidad de activar o reafirmar determinados valores. Por eso, su interés práctico es primordial, porque permite trazar estrategias –fundamentadas en este discurso científico– para influir en el sistema de primacía de valores de un individuo que orienta sus comportamientos. A su vez, estos marcos se corresponden con los marcos superficiales, que están asociados a expresiones, comportamientos o prácticas y activan marcos profundos. De esta manera, esta teoría establece un vínculo entre valores y prácticas, además de permitir identificar las prácticas o mensajes que refuerzan un tipo concreto de valores.



Gráfico 3.
Relación entre marcos cognitivos y factores psicológicos.
Darnton y Kirk (2011).

Es decir, la utilización de marcos concretos refuerza ideas y valores concretos, por lo que se pueden utilizar para cambiar la forma en la que las personas actúan y piensan.

|| Cambiar de marco es cambiar el modo que tiene la gente de ver el mundo. Es cambiar lo que se entiende por sentido común. Puesto que el lenguaje activa los marcos, los nuevos marcos requieren un nuevo lenguaje. Pensar de modo diferente requiere hablar de modo diferente". (Lakoff, 2007).

Así la EDCG debería orientarse a activar los valores de Universalismo y adyacentes, como los de igualdad, paz, justicia social, armonía con la naturaleza o protección del medio ambiente, y evitar valores de Poder, entre los que figuran los de poder social, riqueza, autoridad o imagen pública.

Uno de los supuestos prácticos de la teoría de los marcos aplicada al ámbito de las ONG es que estos se encuentran incrustados en las organizaciones y sus prácticas cotidianas, así como en sus comunicaciones, de manera que es probable que las tensiones entre estas y los mensajes generen confusión entre las propias personas que conforman las organizaciones y entre la ciudadanía.

Aplicar este enfoque requiere la identificación de los marcos profundos –visiones del mundo y su funcionamiento– que se están activando especialmente a través del lenguaje y las narrativas que se ponen en marcha en nuestras prácticas y estrategias institucionales. El cambio transformador puede alcanzarse reafirmando los valores positivos que las personas ya poseen: cambiando el grado de importancia que se concede a unos valores concretos en relación a otros, activando los marcos adecuados.

El análisis de Darnton y Kirk (2011) apuntaba a que la ciudadanía británica está estancada respecto al abordaje de la pobreza en un marco de transacción. Escapar de este marco de transacción, y del marco de ayuda asociado a él, abre el debate de la necesidad de buscar y reforzar nuevos marcos como clave estratégica de la acción de las ONG. En la búsqueda de esos marcos profundos para el desarrollo que resumía el título de la publicación Joe Brewer identificó, como propuesta para el debate, cuatro parejas de marcos profundos antagónicos que explican la toma de decisiones, las condiciones económicas de las personas, el gobierno de lo público y el orden natural (Darnton y Kirk, 2011):

- **Orden Moral frente a las Estructuras No Jerarquizadas:** El orden moral es el más antiguo de los marcos que inhiben los valores del universalismo, ya que entiende que a lo largo de la historia de forma natural emergen jerarquías naturales de poder, y que al ser naturales no pueden ser inmorales. Descansa sobre el entendimiento de que las relaciones se expresan verticalmente, y que el hecho de estar situado más arriba en la jerarquía convierte al elemento o persona en moralmente superior a aquéllos en posiciones inferiores, por ejemplo la cultura occidental por encima del resto de culturas, los hombres por encima de las mujeres, las personas blancas por encima de las no-blancas, etc., sustentando una gran parte de las actuaciones para abordar situaciones sociales desde perspectivas asistencialistas. El marco de Redes no Jerarquizadas, en el que se construyen de manera colectiva lo que es positivo o negativo para el conjunto, supone relacio-

nes más horizontales, que no descansan sobre las premisas “arriba” y “abajo” o “superior” e “inferior”. Por tanto, activar este marco implica utilizar un lenguaje basado en la igualdad y en la promoción de los derechos humanos, en el que el modelo de cooperación busca un compromiso profundo de la ciudadanía.

- **Mercado Libre frente a Prosperidad Compartida:** El marco de Mercado Libre supone que la riqueza se genera por el trabajo diligente e individual de cada persona, y que si cada uno busca su máximo beneficio se maximizaría el beneficio de todos. El marco de Prosperidad Compartida entiende que el mundo está lleno de sistemas de apoyo, a menudo llamados genéricamente “bienes públicos”. La riqueza se crea a través de infraestructuras compartidas que empoderan a las personas a cooperar a escala social.
- **Gobernanza de Élite frente a Democracia Participativa:** El marco de Gobernanza de Élite supone que la gobernanza es algo demasiado complicado para las personas de a pie, y por lo tanto se necesitan expertos que se encarguen de tomar las decisiones importante para la ciudadanía. El marco de Democracia Participativa se fundamenta en la creencia básica de que las personas son capaces de gobernarse a sí mismas, y los representantes electos deben implicarse con sus votantes.
- **Actor Racional frente a Mente Encarnada:** El marco de Actor Racional es una representación de la mente humana que supone un análisis racional, abstracto y formal como medio principal para la toma de decisiones. El marco de Mente Encarnada reivindica un ser humano complejo donde la forma de razonar está influida por procesos neurológicos y culturales, y donde la racionalidad no está separada de las emociones y los valores.



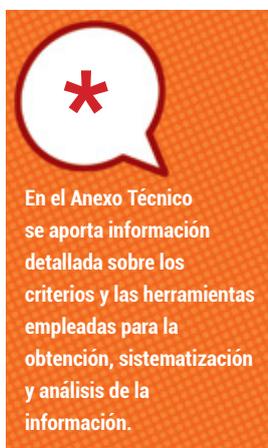
Gráfico 4.

Propuesta de marcos profundos para el desarrollo.

Darnton y Kirk (2011).

Bajo este marco conceptual, el reto para las ONG es orientar sus prácticas de comunicación e implicación de la ciudadanía a la activación de marcos de Mente Encarnada, Prosperidad Compartida, Democracia Participativa y de Redes No Jerarquizadas, que representan una visión transformadora de la sociedad, frente a los marcos que evocan modelos hegemónicos y conservadores.

Asimismo, Lakoff (2007) plantea que desafiar marcos perjudiciales, abordándolos frontalmente e intentando refutarlos, sólo sirve para activarlos y reafirmarlos, y por tanto se deben evitar los marcos negativos en lugar de negarlos. Desde esta perspectiva pueden identificarse algunos marcos superficiales “problemáticos” por evocar los marcos profundos negativos –orden moral, mercado libre, gobernanza de élite y actor racional– y que por tanto sería conveniente evitar y sustituir por otros, como por ejemplo caridad por justicia y ecuanimidad, organizaciones caritativas por movimientos y ONG, o ayuda por apoyo mutuo y asociación (Darnton y Kirk, 2011).



En este trabajo se toma el modelo de marcos cognitivos para reflexionar sobre los valores que se están reforzando desde las ONGD españolas, en la medida en que los valores y los marcos son activados principalmente a través de sus prácticas educativas y comunicativas. Para el análisis de las prácticas comunicativas se ha adaptado la metodología desarrollada por Iranzo, Farné y Lorente (2015) que establece dos marcos discursivos principales y diferenciados que se corresponden con dos modelos también diferentes de cooperación (Nos y Santolino, 2015).

Para el análisis de las prácticas organizativas se han confrontado los cuatro pares de marcos cognitivos con los modelos de participación, financiación y los enfoques pedagógicos, de derechos y de género que sustentan las actuaciones de las ONGD en su relación con la ciudadanía: incidencia, movilización, formación, sensibilización y comunicación.

1.4. ANÁLISIS DE DISCURSO EN REDES SOCIALES

Teniendo en cuenta que se ha tomado el modelo de marcos cognitivos para reflexionar sobre los valores que están reforzando las ONGD, y en la medida en que los valores y los marcos son activados principalmente a través del lenguaje, aunque no únicamente, se han analizado las prácticas discursivas de todas las organizaciones que han participado en la investigación.

El análisis se ha basado en la metodología desarrollada y aplicada en el análisis del trabajo de comunicación de las organizaciones pertenecientes a la Federación Catalana de ONG (Nos et al. 2015), en el que se establecen **dos marcos discursivos principales y diferenciados** que se corresponden con dos modelos también diferentes de cooperación:

- Por un lado, **el discurso tradicional, hegemónico o asistencialista** que apela a la existencia de un Norte/donante poderoso y a un Sur/receptor agradecido que explica la pobreza por deficiencias de los países pobres, y busca un compromiso del socio/donante o colaborador basado en donaciones y de baja implicación personal;
- En contraposición, **el discurso alternativo** que promueve una relación más horizontal con los países del Sur y una transformación de fondo, y que no busca solo la ayuda económica sino el compromiso profundo de la ciudadanía a medio y largo plazo.

Para enmarcar los dos marcos discursivos se ha elaborado un listado de marcos superficiales hegemónicos y alternativos que se han analizado en torno a una lista de dieciséis criterios.

ÁMBITO	MARCO SUPERFICIAL ALTERNATIVO	MARCO SUPERFICIAL HEGEMÓNICO
Organización	Movimientos: ONG	Organizaciones caritativas
Cambio	Justicia: Ecuanimidad Apoyo mutuo: Asociación Cambiar el sistema Solidaridad internacional	Caridad Ayuda Transacción Pobreza (reduccionista)
Desarrollo	Bienestar: libertad: responsabilidad Buena/mala gobernanza: fraude Bien común	Desarrollo Corrupción: Eficacia de la Ayuda Invertir en emprendedores (reduccionista)
Participación	Conversaciones Implicaciones: Diálogos Experiencia transformadora	Comunicaciones Campañas Captación de Fondos regida por el mercado

Gráfico 5.

Listado de marcos superficiales hegemónicos frente a marcos superficiales alternativos.

Adaptado a partir de Darnton y Kirk (2011)

Gráfico 6.

Listado de criterios referidos a los marcos superficiales hegemónico y alternativo.

Adaptado a partir de Iganzo et al (2015) (Página siguiente)

MARCO SUPERFICIAL HEGEMÓNICO		MARCO SUPERFICIAL ALTERNATIVO
El desarrollo es una cuestión de necesidades y caridad.	1	El desarrollo es una cuestión de derechos y justicia.
Las acciones que se plantean son puntuales, de emergencia, asistencialistas.	2	Las acciones que se plantean cuestionan el verdadero origen de las desigualdades.
El Norte asume un papel activo y el Sur un papel pasivo.	3	El Norte y Sur tienen papeles activos y complementarios y la relación es enriquecedora para todas las personas implicadas.
La ayuda se centra en aspectos económicos, dejando en segundo plano (u olvidados) aspectos sociales, ambientales, etc.	4	Se promueve un desarrollo humano integral, con componentes sociales, de género, culturales, ecológicos, etc.
Se trabaja con visión de corto plazo, sin voluntad de cambios estructurales.	5	Se persiguen cambios medio y largo plazo y sostenibles en el tiempo.
La relación Norte Sur se considera desde una situación de superioridad, vertical, del Norte. Se parte de la idea de que el Sur no aporta nada al Norte.	6	La relación Norte Sur es horizontal, se considera una situación de igualdad.
Se comunica una óptica de ayuda económica, aislada del impacto de las políticas del Norte hacia el Sur.	7	Se hace referencia a la coherencia de políticas en relación al objetivo de desarrollo.
Se invisibiliza la responsabilidad de los estados e instituciones del Norte en la situación de los países del Sur.	8	Se visibiliza la responsabilidad del Norte, deuda externa, agentes de corrupción, venta de armas, explotación de recursos naturales, exportación de residuo.
Las situaciones del Sur no se explican en el contexto de la totalidad de causas internas y externas que influyen.	9	Se explican las causas internas e internas de las realidades a las que se aluden.
Se transmite incapacidad de los países del Sur para gobernar: carencia de valores democráticos, corrupción de las élites e influencia de la religión.	10	Se hace referencia a las potencialidades de países empobrecidos: recursos naturales, sistemas de solidaridad, capacidad innovación, valores.
La comunicación es unidireccional y jerárquica, sin tener en cuenta las aportaciones que socios, voluntarios o simpatizantes puedan realizar.	11	La comunicación tiene en cuenta aportaciones de la ciudadanía (matiz si se promueve que el discurso se construya colectivamente).
La ciudadanía/seguidores tienen una función instrumental: capacidades, recursos o respaldo institucional.	12	La ciudadanía tiene una implicación profunda, para lo que se realiza un esfuerzo continuado de motivación y ofrece información/propuestas de participación y compromiso, desde el más básico al más activista).
La comunicación y el activismo están centralizados.	13	La base social puede actuar como agente de comunicación y acción independiente, con el apoyo de la ONG.
Se da prioridad a la imagen de marca.	14	Se trabaja en red, en actuaciones que logran mayor impacto y en las que la marca se diluye o incluso se hace eco de resultados, mensajes, etc. de otros.
La solidaridad se trata como un objeto de consumo accesible y fácil de conseguir, que requiere una baja implicación de la ciudadanía. Se promueve el consumo como forma de solidaridad.	15	Se promueve la implicación ciudadana a través de un cambio en comportamientos individuales y la participación en la incidencia para el cambio en las estructuras económicas, sociales y políticas.
Las campañas se centran en captación de fondos.	16	Las campañas se centran en transformar pensamiento (visión de la realidad) y en impulsar el compromiso individual y colectivo.

2.

CONTEXTO



2.1. PROMESAS ROTAS Y VIENTOS DE CAMBIO: CONTEXTO ECONÓMICO Y SOCIAL

A pesar de la extensión de retóricas sobre sostenibilidad y cambio, el modelo de desarrollo vigente sigue priorizando el crecimiento económico y los mercados liberalizados y globalizados como fundamento del desarrollo. Aunque el crecimiento está relacionado en la mayoría de los países con la mejora de los indicadores de desarrollo humano –el Índice de Desarrollo Humano del PNUD agrega renta, esperanza de vida y educación–, y ha permitido que millones de personas dejen atrás la extrema pobreza, no ha resuelto en absoluto los problemas crónicos de pobreza y hambre en muchas zonas del planeta, funciona como un generador de desigualdad social, y ha dado lugar a un deterioro sin precedentes de las bases físicas y materiales de la economía y la sociedad.

El poder de las grandes empresas y de las élites globales crece en detrimento del de los estados y las instituciones multilaterales: su poder financiero se traduce en influencia para modelar los marcos legales y políticos a favor de sus intereses. La riqueza se acumula en pocas manos y el aumento de la desigualdad es una de las tendencias características del actual proceso de globalización. Las grandes fortunas del 1% más rico global acumularon en 2017 un patrimonio de 70 billones de dólares, equivalente a unas 50 veces el producto interior bruto de España. En España, el número de millonarios creció un 10,9% en el 2017 hasta los 224.200 (Capgemini, 2018). Junto a los ganadores del proceso, los perdedores se encuentran en los países que han quedado al margen de los procesos de desarrollo, y las clases medias y bajas tanto en los países desarrollados como en desarrollo, cuya posición respecto a al proceso económico es cada vez más vulnerable.

Aunque la riqueza mundial ha crecido un 27% en la última década (Shorrocks, Davies, y Lluberas, 2017), persisten altos niveles de pobreza, que se expresan en falta de acceso a bienes y servicios y vulneraciones de derechos humanos como la alimentación, el agua y saneamiento, la vivienda, la educación o la salud (Naciones Unidas, 2018). En España durante los años más duros de la crisis se vieron niveles de pobreza desconocidos desde hace décadas: en el año 2017 aún había un 26,6% de la población en riesgo de pobreza o exclusión social (12.388.187 personas) y un 5,1% se encontraba en situación de privación material severa (Futuro en Común, 2018).

Aunque el desarrollo sostenible y la economía verde se han incorporado discursivamente a la agenda pública, el crecimiento económico y la explotación de los recursos

naturales siguen generando un **deterioro sin precedentes de los ecosistemas globales**. Procesos como la desertificación, la pérdida de biodiversidad, la deforestación o el calentamiento global suponen una amenaza para los fundamentos físicos y ecológicos de la sociedad. El cambio climático es un caso ejemplar de como la evidencia científica sobre el aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y de la temperatura, así como sobre la gravedad e inminencia de sus impactos sociales y económicos, no se ha traducido en acciones políticas eficaces para frenar o revertir el proceso. Ni el protocolo de Kyoto (1995) ni el Acuerdo de París (2015) han permitido articular un nivel de respuesta internacional suficiente para reducir las emisiones, y en 2017 se ha vuelto a batir un record en los niveles globales de emisión de GEI.

La última década también ha estado caracterizada por las secuelas de las crisis financieras del 2008, oficializada con la quiebra de Lehman Brothers el 15 de septiembre de 2008, que produjo una recesión económica en muchos países, con incremento del desempleo, aumento de los déficits públicos, recortes de gasto social y aumento de la pobreza. En España la crisis económica ha sido especialmente profunda. El Producto Interior Bruto (PIB) previo a la crisis no se alcanzó de nuevo hasta 2017, una década más tarde, el empleo todavía no se ha recuperado y la deuda pública ha pasado del 35 al 100% del PIB. Una lectura generacional de las consecuencias de la crisis ofrece un panorama marcado por el envejecimiento de la población española y por la creciente **precariedad vital de las generaciones más jóvenes**, cuyas dificultades para acceder al empleo o a la vivienda reducen enormemente sus perspectivas de futuro.

El impacto de la crisis financiera también **ha aumentado el descontento y las protestas populares**. Entre 2010 y 2012 se produjo la denominada Primavera Árabe, en la que manifestaciones de distinto tipo en veinte países árabes demandando más democracia y derechos sociales, produjeron la caída de varios gobiernos y fueron el detonante de procesos sociales y políticos que van desde la apertura democrática de Tunes hasta los conflictos abiertos en Libia o Siria. A nivel global hubo manifestaciones en muchos otros países del mundo: el 15 de octubre del 2011 se organizaron protestas pacíficas en más de mil ciudades de 90 países en lo que se denominó el 15O, que en Estados Unidos evolucionó a través del movimiento #OccupyWallStreet. En España el descontento y las protestas tuvieron su máximo exponente en el Movimiento 15M que arranca en mayo de 2011 y tuvo una influencia sin precedentes tanto en la opinión pública como en la actividad política.

Por otra parte, **la inestabilidad geopolítica ha dado lugar a un aumento de los niveles globales de conflicto**: en 2017 existían 33 países con conflictos armados y 88 con tensiones (Escuela de Cultura de Pau, 2018). Estos conflictos provocan a su vez vulneraciones masivas de los derechos humanos y millones de desplazados forzosos que

intentar buscar refugio en otros países. Sólo el conflicto de Siria ha provocado cerca de cinco millones de refugiados.

En 2015 casi un millón de refugiados y migrantes llegaron a las costas europeas, y más de 3.500 personas perdieron la vida en el viaje, lo que generó una situación en Europa que no se había vivido desde los tiempos de la Segunda Guerra Mundial, poniendo en primer plano la cuestión de los refugiados y migrantes. Esta ha generado a su vez un gran debate social, la aparición de partidos y gobiernos xenófobos, unas políticas de acogida deficientes en la mayoría de los países que fueron incapaces de cumplir los compromisos de acogida acordados en el marco de la UE, y una reorientación de la política de cooperación hacia la seguridad y el control de fronteras. La migración también se ha convertido en un asunto de primer orden en otras zonas del mundo, y por ejemplo hay un fuerte flujo migratorio de Centroamérica hacia EE.UU., donde esta cuestión está también en el centro del debate político.

El malestar social está cambiando también el entorno político en muchas regiones, dando lugar a fenómenos como el surgimiento de partidos políticos alternativos, el auge del populismo, el nacionalismo y la xenofobia, la emergencia de partidos neofascistas o la deriva autoritaria de gobiernos. En España se ha producido la quiebra del tradicional bipartidismo con la aparición de nuevos partidos, que han adquirido un rol clave en la formación de gobiernos en los niveles nacional, autonómico y local.

La respuesta global a esta crisis económica, social y ambiental se ha planteado a través de la formulación y aprobación en el ámbito de Naciones Unidas de un nuevo marco compartido de desarrollo, la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que afronta desde una lógica integral retos como la erradicación de la pobreza, la desigualdad o la sostenibilidad ambiental. La nueva agenda delimita un nuevo escenario de acción para todos los actores de desarrollo. Los gobiernos nacionales y locales cuentan con un marco de referencia para orientar y dotar de coherencia a sus políticas, y para la sociedad civil supone una oportunidad para fortalecer sus exigencias de cambio e impulsar el potencial transformador de la agenda. El proceso favorece asimismo la convergencia de demandas diversas, y la articulación de redes y plataformas de sociedad civil en torno a la agenda de desarrollo sostenible. En España, Futuro en Común agrupa a ONG, movimientos y plataformas sociales para posicionar demandas compartidas de cambio en el centro de las agendas nacionales y locales.

La sociedad también está avanzando en cuestiones transversales como la lucha por la igualdad de género permeando en grandes grupos sociales, produciendo cambios culturales y empujando cambios políticos e institucionales en el ámbito de la violencia de género, la participación en la vida pública o el mercado laboral. En el ámbito inter-

nacional uno de los movimientos más llamativos de los últimos tiempos ha sido el *me too*, en el que miles de mujeres han dado el paso de denunciar el acoso y las agresiones sexuales de las que fueron víctimas para visibilizar el problema y demandar justicia. En España el 8 de mayo de 2017 se produjo la primera huelga feminista y a la manifestación de Madrid acudieron 170.000 personas con una gran participación de jóvenes.

2.2. MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y REDES SOCIALES: EL FUTURO ERA ESTO

La comunicación social ha evolucionado de forma vertiginosa en las últimas dos décadas. El acceso masivo a internet (4.000 millones de personas en el mundo conectadas), el desarrollo de las tecnologías móviles y la eclosión de las redes sociales configuran un nuevo ecosistema que ha transformado radicalmente la forma, los canales y los tiempos en los que se comunican los actores sociales, y que sigue sometido a un proceso de cambio permanente marcado por la incertidumbre y la aceleración continua.

El proceso ha hecho saltar por los aires la lógica comunicativa que ha configurado la relación de la ciudadanía con la realidad social y con los procesos políticos durante al menos un siglo. El papel central asignado a los medios de comunicación tradicionales como canales mediadores de esa relación ha sido desplazado por **la emergencia de múltiples fuentes y canales de información, que reconfiguran un ecosistema comunicativo descentralizado, horizontal y diverso.**

Las redes sociales se han convertido para amplios sectores de la población en el espacio principal para el acceso a la información y la comunicación con otros. Las tecnologías móviles han transformado además este acceso en un proceso de inmersión ubicua en el que, al tiempo que se multiplican y se adaptan a las preferencias individuales las opciones disponibles, se reduce la capacidad de control y decisión sobre el flujo informativo.

Este proceso de transformación ha supuesto para los medios de comunicación tradicionales, desde la televisión hasta los periódicos, una difícil adaptación a la naturaleza descentralizada y horizontal de las nuevas formas de asignación de relevancia social, y sobre todo a las dificultades derivadas de la quiebra de un modelo de negocio basado en la exclusividad de su rol mediador en el acceso público a la información.

Las alternativas de evolución de dicho modelo no están cerradas: mientras grandes cabeceras de referencia buscan su sostenibilidad en la monetización de contenidos de acceso libre mediante una publicidad cada vez más personalizada y eficaz, proliferan alternativas basadas en el apoyo directo de suscriptores, o de lectores comprometidos con líneas editoriales independientes y libres de la tradicional influencia de poderes sociales y económicos.

Este nuevo entorno ha forzado también a los diversos actores sociales y políticos a reflexionar sobre sus **estrategias de comunicación, incidencia e influencia, adaptándolas a las nuevas lógicas de conversación e interacción en las redes sociales**, y aprovechando el potencial de los nuevos medios para identificar tendencias e intereses, tanto individuales como colectivos.

En este sentido, tras una primera fase en el que las redes fueron interpretadas principalmente como un espacio neutro de interacción y comunicación social, en el que la horizontalidad y la ausencia de mediación facilitaban la participación y el diálogo directo entre organizaciones (partidos, ONG, movimientos sociales, empresas) y personas, el eje de análisis se ha trasladado significativamente hacia el potencial de las redes para proporcionar información (tanto agregada como individual) sobre intereses, comportamientos y posiciones. La aplicación de estos datos (Big Data) a la personalización de mensajes y la identificación de públicos objetivo multiplica la eficacia de la comunicación al servicio de los objetivos sociales, económicos o políticos de las organizaciones que cuenten con las capacidades necesarias para su utilización.

Tanto movimientos sociales como ONGD han visto en el nuevo ecosistema de comunicación una oportunidad para sus objetivos de cambio social. Fenómenos como la primavera árabe o el 15M en España expresaron el poder de las redes sociales para impulsar procesos sociales y políticos a partir de la conexión horizontal entre ciudadanos, la articulación de nuevos sujetos políticos, y la respuesta colectiva en tiempo real ante sucesos y acciones de gobiernos y actores políticos. Las redes se configuran así como **un espacio natural para el empoderamiento y la construcción de ciudadanía global**, basado en la conversación, la información libre, independiente y directa, la articulación de intereses y voluntades colectivas, y la vigilancia y la denuncia sobre el comportamiento de los poderes tradicionales.

Esta aproximación en clave transformadora respecto al potencial político de las redes sociales ha sido matizada a partir de las consecuencias extraídas del ambiguo papel que estas redes han jugado en varios procesos sociales y políticos a nivel global (desde las elecciones presidenciales en Estados Unidos a la emergencia de movimientos de extrema derecha en varios países europeos), así como las críticas recibidas por

las empresas propietarias de estas plataformas respecto al uso comercial y político de la información de sus usuarios. Por otra parte, fenómenos como el “Efecto Burbuja” describen la paradoja de que la abundancia de información accesible para la ciudadanía conviva con el funcionamiento de filtros informativos, basados en la capacidad de las empresas propietarias de las redes sociales para asignar relevancia a los contenidos en base a intereses personales y relaciones sociales, que limitan y orientan con criterios comerciales el acceso a la información.

La evolución de las redes sociales y de las tecnologías de la información apunta por tanto a un escenario complejo, en el que las dinámicas que orientan el potencial del nuevo ecosistema comunicativo hacia procesos de cambio social y construcción de ciudadanía global entran en conflicto con lógicas hegemónicas, derivadas de los regímenes de propiedad y objetivos financieros que dominan la evolución tecnológica y social.

2.3. COOPERACIÓN Y DESARROLLO: CAMBIOS GLOBALES Y DESIERTO ESPAÑOL

El panorama global del desarrollo y la ayuda internacional está transformándose como consecuencia del reordenamiento de los ejes geopolíticos tradicionales y la aparición de nuevos actores –desde la irrupción de potencias como China al creciente peso de entidades globales privadas como la Fundación Bill y Mellinda Gates–, y de la transversalización de la Agenda de Desarrollo Sostenible como nuevo marco global de referencia. Las cifras de ayuda de los países donantes están todavía lejos del 0,7% del PIB comprometido, y su contabilidad es cuestionada además desde la sociedad civil al incorporar instrumentos de apoyo al sector privado y alivio de la deuda, y adolecer de poca transparencia y predictibilidad. Se denuncia además el crecimiento de los vínculos de la ayuda al desarrollo con intereses de los donantes, relacionados sobre todo con el control de migraciones, el comercio y la seguridad (Concord, 2018). A pesar del tiempo transcurrido desde la aprobación en 2015 de la Agenda 2030, ni agencias ni donantes la han integrado plenamente en su programación estratégica y la relación de los instrumentos y las acciones con los ODS es todavía débil en muchos casos.

En España la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) ha sufrido en los últimos años un recorte sin precedentes. En el 2004 el nuevo Gobierno se propuso igualar la AOD española a la media de la Unión Europea, consiguiéndolo en el 2008 al alcanzar el 0,45% de

la RNB. En los dos primeros años de la crisis el esfuerzo presupuestario se mantuvo, pero a partir del 2011 se produce una brusca bajada, dejando la AOD por debajo del 0,2% de la RNB y situando a España a la cola de los países de la Unión Europea.

Al recorte de la AOD de la Administración General del Estado se sumó un descenso generalizado de los presupuestos de las administraciones autonómicas y locales, que llegan a desaparecer en algunos casos como el de la Comunidad de Madrid. La aprobación de la Ley Orgánica de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera (2012) y de la Ley de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local (2013) supuso también importantes restricciones al gasto público de estas administraciones, y contribuyó a intensificar las consecuencias de los recortes en cooperación. El balance deja un descenso del 70% en los presupuestos (Coordinadora ONGD, 2017) y un profundo deterioro del sistema de cooperación que ha afectado a todos los actores, tanto públicos como privados, y a todos los ámbitos de actuación.

Tan preocupante como el descenso de recursos y el debilitamiento de la política de desarrollo fue su justificación por algunos responsables políticos y medios de comunicación, a partir de una visión caritativa y prescindible de la ayuda, y oponiendo incluso las necesidades de la población española con la de los colectivos vulnerables en países empobrecidos. Este tipo de discursos contrasta con la opinión mostrada por la sociedad española en el Eurobarómetro de 2017 de la Comisión Europea (2017), que refleja que el 96% de la población española considera importante apoyar a las personas en los países en desarrollo, el 78% piensa que luchar contra la pobreza en estos países debería ser una de las principales prioridades de la UE, y el 62% defiende esto mismo para el gobierno español. Estos porcentajes de apoyo son los más altos de todos los países europeos.

Esta contradicción o aparente desconexión entre la acción política y gubernamental y la opinión pública reflejada en las encuestas, junto con la escasa oposición social a los recortes en cooperación –a diferencia de lo que sucedió con los recortes a la educación y o la sanidad–, **ha puesto en cuestión la solidez de la política pública de cooperación internacional y es uno de los principales elementos de reflexión del sector.**

La política de cooperación se articula a través de Planes Directores cuatrienales. El del periodo 2013-2016, prorrogado hasta el 2017, tuvo un desarrollo limitado por falta de recursos, y el del 2018-2021 fue criticado por la mayoría de los agentes de la cooperación y por todos los partidos de la oposición por su falta de apuesta estratégica y dotación de recursos económicos. En este Plan Director se reconoce un doble papel a las ONGD: por una parte como agentes con capacidad para atender a las necesidades y derechos de los grupos de población más vulnerables, y por otra, en coherencia con

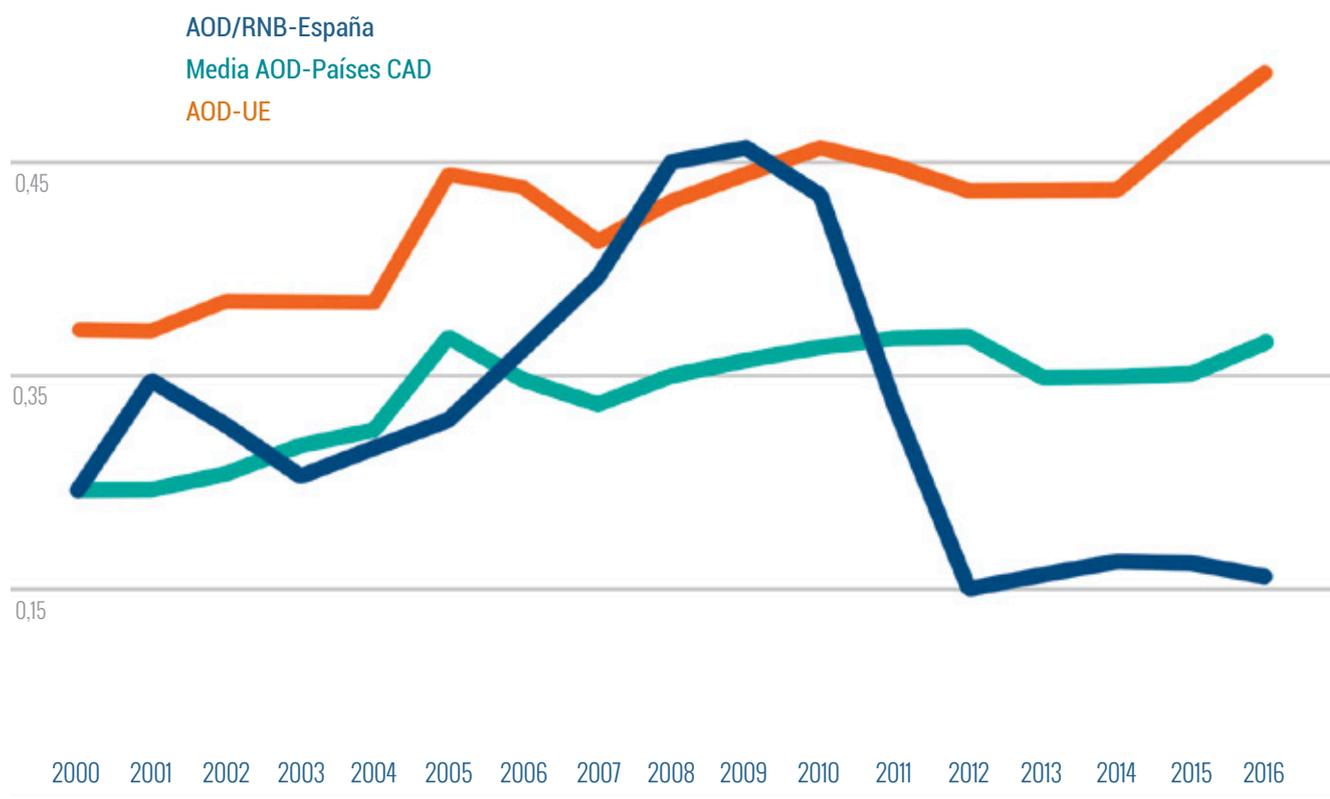
la comunicación de la Comisión Europea *Las raíces de la democracia y del desarrollo sostenible: el compromiso de Europa con la sociedad civil en las relaciones exteriores* (CE, 2012), de defensoras independientes y agentes del cambio en los ámbitos de la formación y la sensibilización al desarrollo y de la supervisión y la rendición de cuentas de las autoridades, con el fin de hacer posible la realización efectiva de los derechos humanos y el desarrollo sostenible.

En el ámbito de la Educación para el Desarrollo promovida desde la administración pública, los últimos diez años han estado fuertemente influenciados por la Estrategia de Educación para el Desarrollo de la Cooperación Española (Ortega, 2007), que como se señala en su evaluación, ha funcionado para la mayoría de la mayoría de las instituciones y entidades que trabajan en EDCG como un marco teórico y de intervención. Las administraciones públicas dedicaron en el periodo 2007-2014 356,3 millones de euros a financiar actividades de Educación para el Desarrollo, lo que supone un 3% de la AOD nacional, siendo las comunidades autónomas las que más recursos dedican (57,3%), seguida de la administración general del Estado (22%), las entidades locales (18,2%) y universidades públicas (2,5%). (MAEC, 2016).

Gráfico 7.

Evolución del esfuerzo de ayuda presupuestado en España

Fuente: Comité de Ayuda al Desarrollo. OCDE



2.4. LAS ONG DE DESARROLLO: DE LA CRISIS AL CAMBIO

En España hay más de 700 organizaciones que incluyen la cooperación y el desarrollo entre sus ámbitos de acción. El informe sobre las ONGD que realiza la Coordinadora de ONGD (2018) ofrece algunos datos agregados que proporcionan un orden de magnitud de la dimensión del sector:

3.646

proyectos

trabajando con 35 millones de personas en 105 países, principalmente en África y en América Latina y el Caribe.

2,3

millones de personas

contribuyen a la labor de las ONGD, un 25% más que en 2013.

20.000

personas

participan como voluntarias. 70% mujeres y el 30% hombres.

7.676

personas contratadas,

70% con contratos indefinidos y más del 60% trabaja fuera de España.

563,38

millones de euros de fondos.

Los fondos privados obtenidos fueron 327,65 millones de euros y los públicos se situaron en 235,74 millones.

77%

de los recursos

se destina a proyectos de desarrollo o de acción humanitaria en el exterior. El 23% restante se ejecuta en España en educación para la ciudadanía global.

El sector de las ONGD ha vivido de forma significativa la crisis económica y los recortes de los fondos públicos destinados a cooperación, con un descenso importante de actividad hasta el 2013 y una paulatina recuperación a partir de esta fecha. Así, entre 2008 y 2013 el sector perdió 2.400 empleos, recuperando más de 1.000 a partir de esta fecha, y los fondos obtenidos son un 16% menores que hace una década, aumentando de forma significativa el peso financiero de las contribuciones de donantes respecto a los recursos públicos.

Del análisis de los datos de la Coordinadora (2018) se deduce que el sector de ONGD españolas está compuesto por tres tipos claramente diferenciados organizaciones:

- **Unas 10 organizaciones grandes**, con más de 50 millones de euros de presupuesto, que concentran más del 80% de los ingresos del sector y gran parte de los socios, así como de la visibilidad e influencia social.
- **Unas 50 organizaciones medianas**, con más de 2 millones de presupuesto y más de 10 trabajadores, muchas de ellas especializadas sectorial o geográficamente y acreditadas para acceder al instrumento de convenios de la AECID. Aunque no suelen contar con una gran base social o presupuesto, son capaces de realizar en su ámbitos de actuación programas de impacto.
- **Cientos de organizaciones pequeñas o muy pequeñas**, con presupuestos entre 2 millones y unos pocos miles de euros, escaso personal y presencia pública local, y por tanto con limitaciones para abordar proyectos de alcance, pero en muchos casos con un importante arraigo y apoyo social en su comunidad. Algunas de estas pequeñas organizaciones se nutren de la base social ligada a las relaciones personales de los promotores o a otras entidades, como centros educativos, parroquias o grupos culturales.

En cuanto a la acción específica de las ONGD en el ámbito de la EDCG el informe del sector de la Coordinadora (2018) se observa que la mayoría de las ONGD medianas y grandes realizan algún tipo de actividad, especialmente en los ámbitos de derechos humanos, educación, género, salud, acción humanitaria, emergencia, gobierno, sociedad civil y agua y saneamiento.

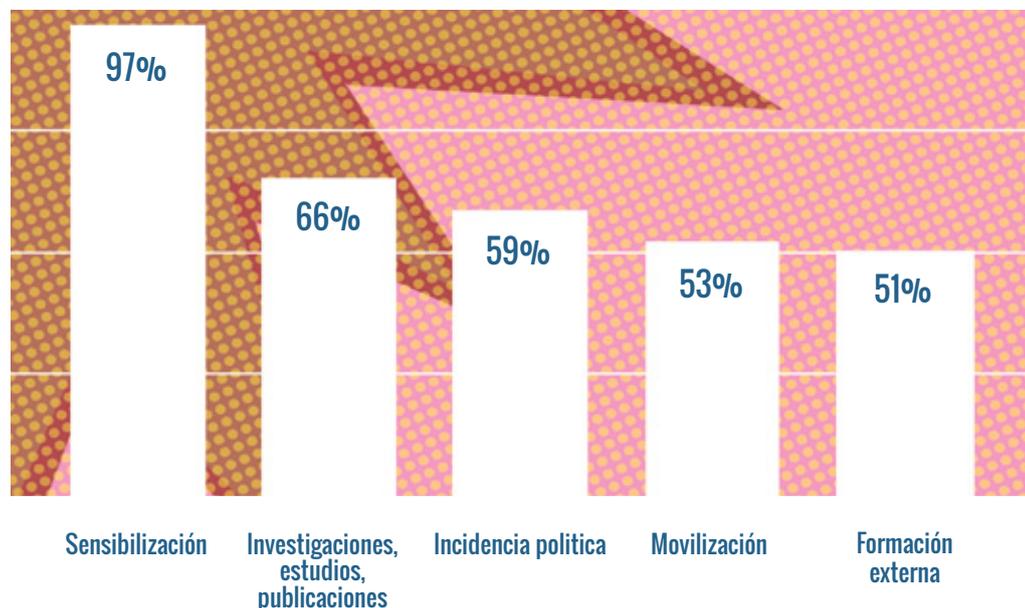


Gráfico 8

Porcentaje de ONGD que realizan actividades de Educación para el Desarrollo. Coordinadora de ONGD, 2018.

Los recursos que se dedicaron en el 2016 a actividades en Educación al Desarrollo, Incidencia Política y Voluntariado, fueron 4 millones de euros. Sin embargo, sólo 5 organizaciones dedicaron más de 1 millón de euros a esta actividades, 31 dedicaron más de 100.000 euros, y 27 no dedicaron ningún recurso económico, lo que proporciona una referencia útil sobre el orden de magnitud de del tamaño de las actividades y por tanto de los impactos que se pueden esperar en términos de influencia o cambio social. En el mismo sentido, los datos recogidos en la evaluación de la Estrategia de Educación para el Desarrollo de España (MAEC, 2016) sobre más de 12.000 intervenciones recogen que solo una cuarta parte de las mismas superaban los 30.000 euros y la mediana se situaba en 10.276 euros.

Al mismo tiempo, el gasto en actividades de captación y obtención de recursos, 41 millones, es mayor que el de Educación para el Desarrollo (ED), y hay un número importante de organizaciones que no dedican recursos a ED y sí a captación, por lo que es importante tener en cuenta los mensajes que se transmiten en la captación y su alineamiento con las lógicas de ED.

El sector de las ONG de Desarrollo está haciendo un esfuerzo por entender el contexto cambiante en que opera e intentar adaptarse a él, en un proceso diverso en el que conviven tendencias orientadas a una cierta repolitización del papel social de las ONGD, interpretada como la clave para conectar con la voluntad de cambio de amplios sectores de la ciudadanía, con procesos de sofisticación creciente de las herramientas de marketing disponibles para segmentar públicos y personalizar mensajes y campañas. La Coordinadora de ONGD ha impulsado la reflexión en el ámbito de la comunicación y la cultura digital a través del proyecto *#ParadigmÁTIC@s y el activismo periodista* (Polo, 2012 y Ramil, 2012), las cuatro ediciones de los Premios Enfoque, que buscan proyectar una mirada crítica sobre el panorama mediático español y reconocer ejercicios profesionales comprometidos con el respeto de la dignidad humana, la equidad de género, el cuidado medioambiental y la lucha contra la injusticia y la discriminación.

También se ha hecho un esfuerzo por acercarse a otros actores sociales en la búsqueda de un diagnóstico compartido sobre la crisis social y ambiental, y de agenda común para enfrentarlos. En este sentido destaca la puesta en marcha de Quorum Global que ha generado un proceso de dialogo en el que han participado cientos de personas a través de encuentros de ámbito local y estatal. Con una lógica de no sólo de reflexión sino también de trabajo de análisis e incidencia sobre pobreza, desigualdad y medio ambiente se ha creado la red Futuro en Común que agrupa a más de 80 organizaciones, redes y plataformas.

3.

ANÁLISIS



3.1. CREENCIAS, NARRATIVAS Y PRINCIPIOS QUE ORIENTAN LA INTERACCIÓN CON LA CIUDADANÍA

Las propuestas que las organizaciones realizan a la ciudadanía son el resultado de una creencia implícita o explícita sobre cuáles son los mecanismos a través de los cuales suceden los cambios –individuales, colectivos, políticos– y qué cambios pueden ser más pertinentes o viables, considerando la visión –en relación al eje hegemónica/alternativa–, las capacidades de cada organización y su interacción en su contexto.

La información recabada se ha contrastado por un lado con las principales teorías que explican los cambios sociales y, por otro, con los cuatro marcos que en el trabajo de *Finding Frames* (Darnton y Kirk, 2011) se identificaban como más adecuados para fomentar los valores que sustentan el desarrollo humano sostenible.

Si bien todas las organizaciones trabajan por un objetivo de cambio de la realidad, las diferentes creencias y suposiciones sobre cómo se produce este justifican la elección de una o más dimensiones de la EDCG –sensibilización, formación, investigación, incidencia social y política– y su interrelación dentro de las estrategias de actuación de cada una de ellas.

Las creencias, no siempre explícitas, subyacen a las narrativas referidas a la realidad y a la capacidad que las personas e instituciones tienen de influir sobre esta y transformarla, y dan lugar a distintas estrategias, en las que se enmarcan fórmulas también diversas de compromiso ciudadano: donante, voluntario, consumidor, actor político o agente de cambio.

Las suposiciones se refieren a los procesos psicológicos, sociales, físicos y económicos que deben tener lugar para que se produzcan los cambios en los individuos, grupos o comunidades (Funnell y Rogers, 2011). En este sentido, hay diversos modelos teóricos que aportan marcos conceptuales sobre cómo impulsar cambios. Estos modelos, a pesar de no funcionar como referencias explícitas en los discursos analizados, sí pueden relacionarse con las estrategias de acción de las ONGD y están presentes en mayor o menos medida en sus documentos estratégicos y programáticos.

El análisis ha considerado diferentes dimensiones del cambio: desde las vinculadas a la transformación personal de creencias, actitudes, comportamientos y relaciones hasta las relativas a la transformación colectiva de patrones de pensamiento y comportamiento y la de las estructuras e instituciones. Es la necesidad de articular el cambio personal con el colectivo, y de impulsar cada una de estas dimensiones del cambio, lo que explica la diversidad de prácticas de EDCG, entre las que se cuentan las campañas de movilización social e incidencia política, pero también acciones de formación, generación de espacios de encuentro o promoción de voluntariado (Jiménez, Menéndez, Pizzuti y Rosado, 2018). Indagar sobre estas prácticas y estrategias permite identificar y describir –a veces de manera desarticulada– una parte sustancial de las teorías de cambio aplicadas. Con todo, lo interesante es contrastar las teorías de cambio explícitas o implícitas de las organizaciones analizadas con algunos de las aproximaciones teóricas a la forma en que los cambios sociales tienen lugar, e identificar qué visión orienta su trabajo en implicación de la ciudadanía.

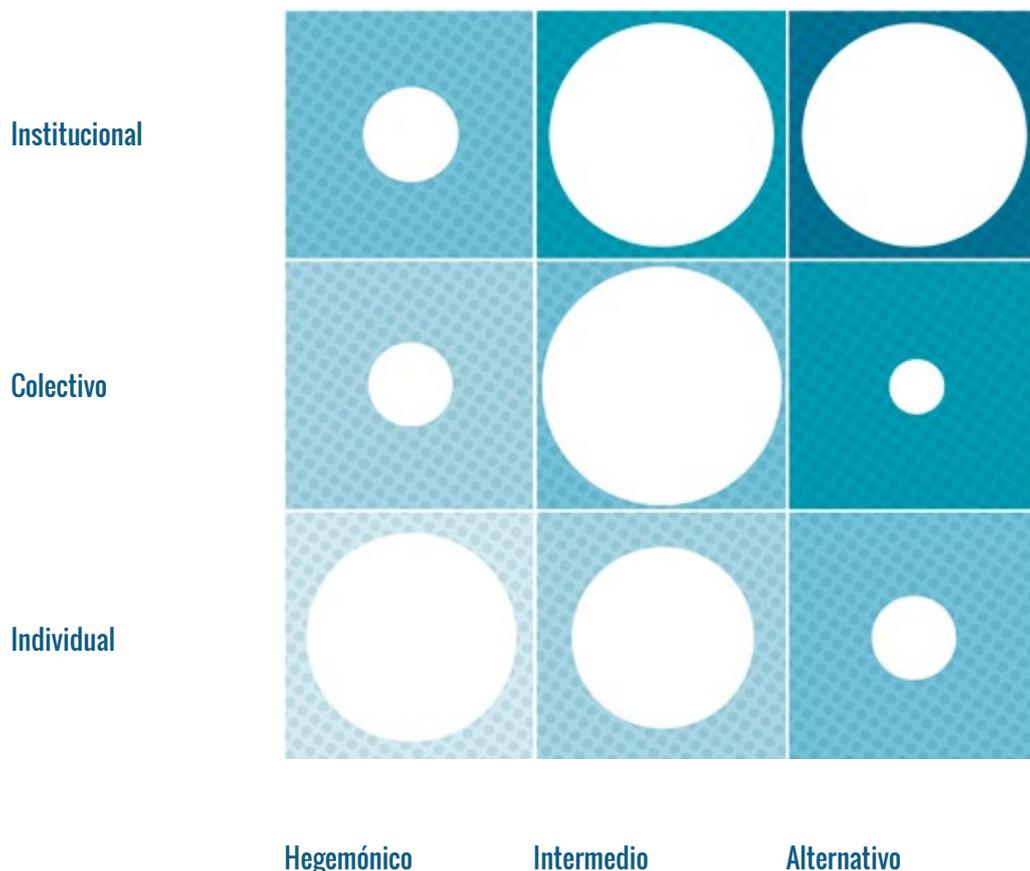


Gráfico 9.

Número de organizaciones en relación al perfil de sus prácticas comunicativas y las diferentes dimensiones del cambio.

Elaboración propia.

Gráfico 10.

Estrategias y prácticas de EDCG en función de las dimensiones del cambio.

Elaboración propia.

	Cambio Individual	Cambio Colectivo
Cambio Interno	Transformación personal Formación, práctica reflexiva	Transformación de patrones colectivos de pensamiento y acción. Movilización social, generar opinión.
Cambio Externo	Transformación de relaciones. Espacios de encuentro, concertación, conversación pública	Transformación de estructuras e instituciones. Incidencia en el desarrollo legislativo.

3.1.1. TEORÍAS DEL PODER Y EL TRABAJO EN INCIDENCIA POLÍTICA

Estas teorías explican la realidad social como resultado de dinámicas de dominación, por lo que transformarla pasa por ejercer influencia sobre las relaciones de poder. Esta creencia está en la base de las acciones de incidencia política de las organizaciones, entendida como estrategia de cambio centrada en la influencia sobre las relaciones de poder y los procesos de toma de decisiones sobre asuntos comunes (educación, pobreza, infancia, sostenibilidad, etc.).

La incidencia política constituye una tendencia dominante en el plano discursivo y forma parte de las estrategias de dos de cada tres ONGD. Bajo esta tendencia común, sin embargo, funcionan lógicas de acción diferenciadas, relacionadas tanto con las capacidades organizativas como con la naturaleza política de los objetivos de cambio perseguidos.

2 DE CADA 3 ORGANIZACIONES
LLEVAN A CABO ACCIONES DE INCIDENCIA POLÍTICA

Hay organizaciones que –individualmente o en alianzas– trabajan para poner en agenda sus temas prioritarios, con perfil propositivo y en todo caso enfatizando elementos de desigualdad en el disfrute de determinados derechos. Las entidades en las que esta dimensión cobra una mayor importancia relativa responden en su

mayoría a un perfil hegemónico y de tamaño grande, cuyas propuestas políticas están más orientadas a la solución de problemas que a la transformación sistémica, y en cuya práctica intervienen también criterios de relevancia, notoriedad o captación.

QUEREMOS DARLE MÁS IMPORTANCIA A ESE ÁMBITO DE INCIDENCIA QUE SÍ SE HA HECHO HISTÓRICAMENTE PERO NUNCA HA ESTADO EN UN PLAN SUPERIOR.

Otras organizaciones apuestan por lógicas de incidencia más críticas y cuestionadoras de modelos políticos (migraciones, p.e.) y sobre todo económicos (fiscalidad, tratados de comercio, etc.), con posiciones más enfrentadas al sistema dominante, o al menos a algunos de los elementos que consideran injustos. Es una minoría creciente de entidades, con perfil heterogéneo en cuanto a tamaño, aunque principalmente medianas, y con discurso alternativo, de las que una gran parte ha apostado por la incidencia política desde sus inicios.

PARA NOSOTROS LA FINALIDAD DE CUALQUIER ACCIÓN DE EDUCACIÓN INFORMAL ES LA INCIDENCIA POLÍTICA. INTENTAMOS LLEGAR A MUCHA GENTE, PARA CONSEGUIR APOYOS, PARA HACER INCIDENCIA POLÍTICA Y ESO LO TENEMOS CLARÍSIMO Y ES NUESTRO ENFOQUE DE TRABAJO (...).

LAS CAMPAÑAS SUELEN ESTAR VINCULADAS A UN CAMBIO QUE QUEREMOS GENERAR Y QUE SUELE SER UN CAMBIO POLÍTICO.

Por otra parte, organizaciones con un perfil de incidencia más bajo, tanto por identidad institucional como por escala y capacidad, se vinculan a propuestas promovidas por redes y plataformas tanto del sector como de otros ámbitos (feministas, ecologistas, etc.). Aunque como en el resto de grupos hay heterogeneidad de perfiles, estas organizaciones tienen en común describir estas propuestas compartidas como su apuesta política, caracterizadas por su lógica de consenso y más centradas por tanto en reclamaciones básicas sobre la política de cooperación que en elementos de coherencia de políticas de mayor carga transformadora.

SOMOS TAN POCOS Y TENEMOS TANTOS CAMPOS ABIERTOS QUE NO DESARROLLAMOS INCIDENCIA POLITICA SOLOS. PARTICIPAMOS O COLABORAMOS EN OTRAS CAMPAÑAS DE OTRAS ORGANIZACIONES O COORDINADORAS.

CREO QUE NO HAY UNA REFLEXIÓN MÁS ALLÁ DE UNIRTE A LAS COSAS PERO QUE GRAN PARTE DE LAS CAMPAÑAS A LAS QUE NOS HEMOS UNIDO TENÍAN QUE VER CON LA REDUCCIÓN DEL DINERO DE COOPERACIÓN.

Hay otro grupo de organizaciones cuya aspiración de tener un mayor perfil político –con frecuencia impulsado por el perfil del equipo operativo– se traduce en la participación en espacios o campañas de incidencia más concretos, relacionados con cultura de paz, desahucios, feminismo, comercio justo, etc.

Por último, un grupo significativo de organizaciones no contempla la incidencia como un elemento relevante en su estrategia. Son organizaciones medianas y pequeñas, con perfil hegemónico y generalmente de especialización técnica.

FALTA UNA APUESTA INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES POR TRABAJAR LA INCIDENCIA, LA INVESTIGACIÓN. ES COMO "SI NO TRAE FONDOS NO SE TRABAJA". LA INCIDENCIA HAY QUE SABER HACERLA MUY BIEN PARA QUE TRAIGA FONDOS, (...) PERO PEDIRÍA UNA VISIÓN MÁS AMPLIA DE LAS COSAS (...)

NOS FALTA DAR EL SALTO A LA REFLEXIÓN Y ACCIÓN.

En la puesta en práctica de las acciones de incidencia, los objetivos de cambio de las campañas se cruzan con frecuencia con los de visibilidad y notoriedad, e incluso con los de captación de recursos. Cada vez más organizaciones realizan campañas de recogidas de firmas para apoyar propuestas relacionadas con sus temáticas que no necesariamente incluyen argumentarios ni propuestas políticas concretas, pero que sí sirven para establecer un primer vínculo, dentro de la estrategia de captación de estas organizaciones:

(...) MUCHAS VECES DIFICULTA A LAS ORGANIZACIONES PONERSE DE ACUERDO EL TEMA DE LOS RECURSOS, PORQUE TODOS DICEN QUE QUIERO MI CAMPAÑA, QUIERO MI VISIBILIDAD, QUIERO APARECER AHÍ.

(...) EN LA PARTE DE INCIDENCIA CREEMOS QUE SUMANDO VAMOS A PODER MÁS. DESPUÉS CADA UNO, CÓMO LO CUENTA A SUS SOCIOS, EN QUÉ ASPECTOS ENFATIZA EN LA PARTE MÁS DE CAPTACIÓN Y LLEGAR A LA CIUDADANÍA, PUES...ES UN EQUILIBRIO.

Esta convergencia de objetivos se observa con más frecuencia en organizaciones de tamaño grande y perfil mayoritariamente hegemónico, en las que la incorporación de la incidencia política a su estrategia es reciente, siguiendo una trayectoria desde la captación de fondos a la incidencia. También está presente en organizaciones de perfil alternativo que han recorrido el camino inverso en su estrategia, en las que las funciones de captación han ido adquiriendo mayor relevancia en los últimos años.

La incidencia política se consolida por tanto como un ámbito de importancia creciente en las estrategias de las ONGD, aunque con un marcado predominio de perfiles organizativos hegemónicos, con propuestas políticas más correctoras que transformadoras. Si bien el trabajo en incidencia responde a un interés genuino por influir en políticas, su amortización en términos de marketing y captación abre un debate imprescindible sobre la naturaleza social de su respaldo.



ENTENDEMOS QUE NUESTRA BASE SOCIAL, AQUELLA QUE NOS DA LEGITIMIDAD, ES ÚNICAMENTE LA QUE APORTA DINERO PORQUE HEMOS ENTENDIDO ESA FORMA, A LO MEJOR, DEMASIADO EQUIVOCADA DE CAPTAR DINERO, CAPTAR SOCIOS Y NO EN CAPTAR SEGUIDORES, GENTE QUE ESTÉ REALMENTE CONVENCIDA DE LA CAUSA Y QUIERA ENTREGARSE EN CUERPO Y ALMA A ESA CAUSA, ACTIVISTAS.

Por último movimientos y plataformas transversales como Futuro en Común, pueden suponer un punto de inflexión esperanzador en ambas tendencias, ya que propician espacios comunes y trabajo en red, que permiten integrar la visión más transformadora de organizaciones con perfil alternativo con la relevancia mediática y la escala de grandes entidades con perfil hegemónico, complementando sus capacidades de impacto. De la gobernanza de estos espacios dependerá su resultado.

3.1.2. TEORÍAS DEL EMPODERAMIENTO: FOMENTO Y ACOMPAÑAMIENTO DE COMUNIDADES DE AGENTES DE CAMBIO

Las teorías del empoderamiento apuestan por el fortalecimiento de capacidades, la generación de conciencia crítica, la organización colectiva y la participación ciudadana para impulsar cambios sociales. Estas teorías, que ponen el foco en la interdependencia entre el entorno y las personas, subyacen en las estrategias de acompañamiento y movilización social de grupos (de jóvenes, de mujeres, inmigrantes, de consumidores, voluntariado transformador, etc.) que están presentes en una mayoría de las organizaciones participantes, aunque con distintos matices.

Para menos de un tercio de las ONG analizadas la participación en la propia organización puede ser una experiencia de empoderamiento, fomentando programas de voluntariado con intencionalidad sensibilizadora y educativa. Son mayoritariamente organizaciones medianas y pequeñas, con perfil alternativo o intermedio, y entre las que se da una mayor proporción de entidades dedicadas a la educación o la incidencia política. El grado de formalización de este objetivo educativo es diverso: hay

programas maduros, con posicionamientos y estrategias institucionales desarrolladas, y organizaciones en las que esta reflexión está empezando a permear.

ASÍ ES COMO TRABAJAMOS CON EL VOLUNTARIADO. INTENTAMOS GENERAR EL SENTIDO DE COMUNIDAD, DE PERTENENCIA A UN EQUIPO, Y QUE ESA COMUNIDAD SEA LA QUE PROPONE COSAS. PARA NOSOTROS EL CAMBIO VIENE DESDE LO GRUPAL, NO LO INDIVIDUAL.

LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA ES QUE ESTOS JÓVENES ESTÁ UN TIEMPO FORMÁNDOSE COMO VOLUNTARIADO, (...) COMO ACTIVISTAS Y COMO EDUCADORES/AS. ES UNA ESTRATEGIA A MEDIO PLAZO PARA SUBIR EL NIVEL DE ACTIVISTAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Hay un número importante de entidades que están acompañando a otros colectivos en procesos orientados a la construcción de sujeto político. Junto a algunas de las organizaciones que promueven un voluntariado transformador, pero también otras cuya estrategia prioritaria de actuación es el acompañamiento de grupos –asociaciones de migrantes, vecinos, mujeres, colectivos vulnerables– para que, a través de herramientas cercanas a la investigación-acción participativa, se movilicen, cuestionen las situaciones que les afectan y propongan alternativas concretas.

Esta opción por conectar con la ciudadanía a través de estructuras formalizadas posibilita un trabajo educativo relativamente acotado, del que el educando es consciente y en el que puede adoptar un rol protagonista, dando lugar a procesos continuados en el tiempo y con oportunidad de impacto, aunque requieren una inversión relevante y también continuada de recursos.

SI NO HAY UN FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y LOS MOVIMIENTOS SOCIALES QUE VAN A SER QUIENES VIGILEN SI SE ESTÁN CUMPLIENDO DETERMINADAS DECISIONES O QUIENES REIVINDIQUEN EL CAMBIO DE DETERMINADAS POLÍTICAS U OBLIGUEN A LAS TRANSNACIONALES A RESPONDER DE DETERMINADA MANERA, PUES NO HACEMOS NADA.

ACOMPañAR A COMUNIDADES ES MUCHO MÁS COMPLEJO, NECESITAS MUCHO MÁS TIEMPO, MUCHOS MÁS RECURSOS. (...) SEGUIMOS TRABAJANDO EN FORMAR Y SOBRE TODO EN APOYAR COMUNIDADES (...) Y LE ESTAMOS DANDO VUELTAS A OTRO TIPO DE ESTRUCTURAS QUE SEAN ALGO MÁS GRANDES.

Las estrategias son diferentes en función del entorno, pero se identifica una relación entre el modelo de influencia y la aproximación hacia estas entidades. El empoderamiento forma parte de la estrategia más reciente de organizaciones que han desestimado el trabajo en EDCG y que no priorizan la participación de sus bases sociales, pero que sí están apostando por esta fórmula para su trabajo centrado en temática estrictamente local, respondiendo a una narrativa de cambio social en la que la organización actúa como catalizadora de cambios protagonizados por otras personas y entidades. En este caso, la aproximación es más cercana al fortalecimiento institucional. Otras con perfil más alternativo y tamaño diverso, promueven o forman parte de redes para impulsar cambios con organizaciones a las que acompañan y empoderan, en clave más horizontal.

Esta estrategia, que facilita la capilaridad en la sociedad, implica el reto de construir narrativas específicas que permitan conectar con lo local sin olvidar lo global-internacional, salvo que el eje temático tenga una conexión muy evidente (tratados de comercio, comercio justo,...).

El empoderamiento queda fuera de la estrategia considerada por un número significativo de ONG analizadas, que responden a un perfil heterogéneo y, por visión o por capacidades, no se plantean el acompañamiento de otros grupos u organizaciones. Promueven formas de voluntariado alejadas de objetivos educativos o transformadores, y, en general, priorizan otras estrategias de implicación ciudadana, muy vinculadas a la participación digital.

NO VAMOS A TENER RECURSOS NI INTERÉS EN CREAR UNA RED DE RECURSOS PARA DINAMIZAR A LA GENTE: LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS PERMITEN QUE LA GENTE SE DINAMICE UN POCO A SÍ MISMA SIN NOSOTROS.



3.1.3. TEORÍA DE LA HEGEMONÍA: ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA EN LA OPINIÓN PÚBLICA

Estas teorías focalizan en la influencia sobre la opinión pública la capacidad de mantener el orden social o de contribuir a transformarlo. El trabajo en los medios de comunicación y en las redes sociales se convierte por tanto en un espacio estratégico imprescindible para las entidades que se planteen promover cambios sociales.

EN NUESTRA HIPÓTESIS DE CAMBIO TIENEN QUE ALINEARSE TODOS LOS SECTORES SOCIALES: LOS ECONÓMICOS, LOS POLÍTICOS, LOS SOCIALES, Y EL MUNDO CULTURAL Y DE LA COMUNICACIÓN QUE A VECES NOS OLVIDAMOS. QUIENES MEDIAN ENTRE EL CONGRESO DE LOS DIPUTADOS, EL IBEX 35, LA ASOCIACIÓN DE VECINOS...SON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN, QUE GENERAN EL ESPACIO PÚBLICO. LA CLAVE SON ELLOS.

...EL TRABAJO EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN NOS PARECE MUY INTERESANTE. ACERCAR LA ECONOMÍA A LAS PERSONAS. PARA ROMPER EL MITO QUE DE LA ECONOMÍA SOLO PUEDEN HABLAR LOS ECONOMISTAS Y LOS POLÍTICOS.

Pese a su evidente influencia, no todas las organizaciones se plantean trabajar en este ámbito y las que lo hacen no están movidas únicamente por un objetivo de cambio social. El trabajo con medios se orienta a fomentar relevancia y notoriedad, relativa tanto a las organizaciones como a sus causas y contenidos temáticos.

Para este fin es imprescindible la presencia en los medios nacionales tradicionales, de mayor alcance, que solo es accesible para un grupo reducido de organizaciones, sobre todo –aunque no exclusivamente– las de mayor tamaño y perfil hegemónico. Elementos como el logro de resultados son recurrentes en estas estrategias de comunicación, que permiten asociar la marca con cambios y resultados y asignarle un rol protagonista en los mismos.

No existe un límite claro entre los objetivos de marketing y captación y los de influencia en la opinión pública. Las estrategias comerciales de estos medios también pueden estar alimentando esta ambivalencia: posicionar los temas, las campañas, requiere una inversión directa o indirecta por parte de las organizaciones en términos de recursos económicos, pero también de tiempo, que una mayoría no puede realizar.

(...) ES EN ESOS PROGRAMAS DE TELEVISIÓN EN LOS QUE TODO EL MUNDO QUIERE ESTAR. TODOS QUEREMOS ESTAR EN EL SALVADOS, EL INTERMEDIO, ETC. (...) SI LO HACES, SABES QUE VAS A LLEGAR A UN PÚBLICO MUY INTERESANTE EN EL SENTIDO DE QUE ES UN PÚBLICO REIVINDICATIVO, FORMADO Y QUE ES UN PÚBLICO QUE MUY INTERESANTE PARA TI Y PARA TUS OBJETIVOS Y NO SÓLO LOS OBJETIVOS DE CAPTACIÓN, SINO LOS OBJETIVOS MÁS GRANDES DE SENSIBILIZACIÓN.

Si bien se siguen empleando métodos convencionales –nota de prensa, desayuno con periodistas, viajes a terreno, etc.– las estrategias con medios de comunicación pasan cada vez más por aportar contenidos de calidad y contrastados a los profesionales de los medios. Esta tendencia amplía la vía de entrada a otras organizaciones que, aunque no dispongan de recursos para el marketing, sí son capaces de orientar su trabajo con medios a la incidencia y la difusión de conocimiento.

En este sentido, se identifica una “carrera” entre las ONG que cuentan con altos niveles de notoriedad y capacidad de impacto, y organizaciones de menor tamaño y perfil alternativo, con una cultura orientada a generar discurso y posicionamiento, que gradualmente se ganan la confianza de los medios y espacio.

LAS CAMPAÑAS QUE TENEMOS EN MARCHA HAN ABANDONADO AHORA LA PARTE CREATIVA, PERO GENERAMOS DOSSIERES QUE NOS CUESTAN MUCHO, MÁS ALLÁ DE LA NOTA, QUE LOS PERIODISTAS AGRADECEN (...).

HEMOS APRENDIDO QUE ES POR CONTENIDOS BÁSICAMENTE: SÍ QUE ES VERDAD QUE AL FINAL LA MISMA GENTE LLEVA LO MISMO Y AL FINAL ESTABLECES UNA RELACIÓN, PERO SÍ QUE HEMOS TRABAJADO POR CONTENIDOS Y ESO NOS HA DADO SORPRESAS AGRADABLES, POR EJEMPLO TRABAJAS UN TEMA TE RELACIONAN YA Y TE CONVIERTES EN REFERENTE (...).

Los nuevos medios de comunicación alternativos son identificados por las ONG como un espacio eficaz para crear opinión, tanto por su actitud receptiva a contenidos sociales y ambientales, como por el uso de lenguajes cuestionadores y la participación de colaboradores y lectores. Son por tanto más accesibles que los tradicionales para las organizaciones medianas, pero también constituyen un canal de diversificación de las ONG con perfil de comunicación hegemónico. La valoración de estos medios es muy positiva, pero también se señala su carácter minoritario.

Por otra parte, se percibe también sobre este tipo de medios la influencia de los mecanismos generales de establecimiento de agenda, de forma que las cuestiones globales e internacionales difícilmente ocupan espacios destacados, salvo en el caso evidente de las emergencias. Aunque la desigualdad social, de género, la pobreza energética

u otros retos mundiales encuentran eco en estos medios, su tratamiento suele estar referido a contextos domésticos.

El trabajo en este ámbito aflora de manera generalizada en el discurso de todas las organizaciones por su potencial de impacto, pero también se identifican resistencias e incluso relaciones contradictorias con los medios, y no sólo relativas los recursos que requieren sino también a tensiones sobre las narrativas y los lenguajes.

CULTIVARTE LOS PERIODISTAS DE MANERA PERSONAL, INVERTIR TIEMPO EN HABLAR, QUE LUEGO CONFÍEN EN TI...ESO REQUIERE TIEMPO Y NO RESULTA FÁCIL PRIORIZAR ESTO POR ENCIMA DE OTRAS COSAS.

CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN UNA DE LAS PRINCIPALES CRÍTICAS QUE NOS HACEN AL SECTOR ES QUE RECIBEN 300 NOTAS DE PRENSA AL DÍA, MUCHAS CONTANDO LO MISMO Y NO HAY UNA VISIÓN COMPARTIDA DE DETERMINADOS TEMAS, NI UNA PROPUESTA COMPARTIDA DE CAMBIO NI UNA REFLEXIÓN PROFUNDA SOBRE CUÁLES SON ESAS HISTORIAS HUMANAS QUE QUEREMOS CONTAR.

Finalmente, hay un grupo de organizaciones con discurso intermedio y alternativo que apuesta específicamente por el trabajo con los medios y los profesionales como colectivo meta y potencial agente de transformación. Este tipo de estrategia ha cristalizado de manera significativa y son cada vez más las acciones de formación y reflexión dirigidas a profesionales de los medios de comunicación.

TRABAJAMOS CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA QUE SEAN COMPROMETIDOS, NO TERGIVERSEN, NO MANIPULEN.



Las redes sociales son, junto a los medios de comunicación, los nuevos espacios de conversación y generación de opinión pública, y su utilización constituye un elemento clave de las propuestas educativas y comunicativas de las organizaciones, complementando fórmulas más tradicionales e integrando elementos presenciales con estrategias de redes sociales.

El discurso de las participantes evidencia que las redes sociales son entendidas en líneas generales como espacio de difusión, mientras que las divergencias tienen más que ver el carácter más o menos prioritario de las redes, su consideración más auxiliar que central, y la dificultad de profundizar y conectar con públicos que no están conectados –las bases sociales de las ONGD son en parte analógicas–.

Muchas organizaciones reconocen no estar aprovechando aún el potencial de las redes sociales para generar y difundir discurso y propuestas, y las utilizan fundamentalmente para difundir la propia actividad de la organización. Solo una minoría reconoce que el trabajo en redes sociales tiene una prioridad residual y que, ante la falta de capacidades, recursos o incluso de una estrategia clara, las utilizan únicamente como canal adicional de comunicación.

NO PODEMOS DAR POR SUPUESTO QUE POR MANDAR EMAILS O PONERLO EN LAS REDES SOCIALES NUESTRA BASE SOCIAL SE ESTÁ ENTERANDO PORQUE ES QUE NO SE ESTÁ ENTERANDO.

USAMOS LAS CAMPAÑAS EN REDES SOCIALES COMO UN PRIMER CONTACTO PARA LA DIFUSIÓN DE LOS MATERIALES Y COMO SOPORTE A LA DIFUSIÓN DE EVENTOS ETC.

En realidad, el uso de las redes sociales refleja la capacidad de las organizaciones para generar pensamiento, discurso y propuestas dirigidas a influir en la opinión y la conversación públicas. La recurrencia de justificaciones relacionadas con la falta de tiempo, capacidades, o las características de públicos y bases sociales también puede interpretarse en clave de deseabilidad y aspiración. Las organizaciones con perfil más orientado a la incidencia cuentan con líneas estratégicas más definidas en el uso de las redes, aunque reconocen el reto que supone lograr impactos en términos de influencia real sobre la opinión pública:

COMO CANAL MÁS DE MOVILIZACIÓN QUE DE COMUNICACIÓN (...) SOBRE TODO EN TWITTER, SEGUIMOS INFORMANDO DE LO QUE HACEMOS PERO EN LA MAYORÍA DE LOS MENSAJES SON DE DENUNCIA, MOVILIZACIÓN, APOYAMOS A TAL... Y FACEBOOK MÁS DE LO MISMO.

HEMOS INTENTANDO ABORDAR LAS REDES SOCIALES CON PRUEBA Y ERROR, PORQUE NO TENEMOS LOS PROFESIONALES. NOS CUESTA APRENDER A SABER UTILIZARLAS.

EL PAPEL EDUCATIVO QUE TIENEN LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS NI LO ESTAMOS SABRIENDO EXPLOTAR NI LO ESTAMOS ENTENDIENDO DENTRO DE UN MUNDO QUE ADEMÁS SE HA COMPLEJIZADO MÁS, DONDE LA INFORMACIÓN ESTÁ CADA VEZ RESTRINGIDA, DONDE EL FILTRO BURBUJA NOS ESTÁ IMPIDIENDO ACCEDER A OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN DIVERSA.

Finalmente, son pocas –de hecho, muy pocas– las organizaciones que cuentan con la complicidad estable de personas generadoras de influencia. Las entidades más grandes cuentan con el formato más convencional de embajador/a, ligado a objetivos de notoriedad y captación, pero su rol se difumina cuanto más se concretan las narrativas de los

problemas y las alternativas. Hay temáticas más atractivas que otras e incluso, como en el caso de migraciones-refugio, hay personas de relevancia social y cultural que proactivamente las han incorporado en su esfera de influencia, personal y profesional.

A pesar del carácter minoritario de la práctica, sí hay una reflexión compartida sobre la necesidad de que el perfil influenciador se apropie del mensaje y no lo reproduzca transaccionalmente. Esta apropiación es la que aporta autenticidad al mensaje y facilita la conexión de la temática con los centros de interés de los seguidores. En cualquier caso, son experiencias concretas, medidas, y la mayoría de las veces centradas en perfiles cercanos al ámbito profesional de la generación de opinión: periodistas, bloggers, etc.

ESTÁ EN FORMATO PILOTO, NO HAY UN CRITERIO CLARO PARA DEFINIR CON QUIÉNES Y EN QUÉ MOMENTO TE VAS A ALINEAR, EL USO DE CELEBRITIES, PRESCRIPTORES, INFLUENCERS... LO COGEMOS SIEMPRE CON PINZAS POR LA DIFICULTAD DE ENCONTRAR PRESCRIPTORES A LOS QUE LUEGO NO LES VAYAN A DESTAPAR ESCÁNDALOS FISCALES EN PANAMÁ.

3.1.4. ENFOQUES PEDAGÓGICOS DE CAMBIO PERSONAL PARA EL CAMBIO SOCIAL: SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

Desde el espacio más cercano al concepto inicial de la Educación para el Desarrollo, las dimensiones de formación y sensibilización ponen el énfasis en el cambio de conocimientos, actitudes y valores de las personas como estrategia para impulsar cambios sociales.

NO PODEMOS PEDIR QUE LA GENTE PIDA CAMBIOS POR POLÍTICA SI NO SABE PARA QUÉ SIRVE. Y NOS HEMOS DADO CUENTA DE QUE LA SENSIBILIZACIÓN Y GENERACIÓN DE CONTENIDOS DEBEN SERVIR PARA ENTENDER PARA QUE SIRVEN ESTAS POLÍTICAS.

Si bien la evaluación de la Estrategia de Educación para el Desarrollo de la Cooperación Española (2016) indica que estas dimensiones son las más relevantes en las prácticas de las ONG, situar el foco en el ámbito no formal e informal y en un tipo muy determinado de actor reduce su importancia relativa dentro de sus estrategias de actuación.

El trabajo en estos ámbitos se adapta a las características de accesibilidad del público meta y a la cultura de los espacios de intervención, delimitando la formación al no formal y la sensibilización al informal, aunque se puede afirmar que la evolución discursiva y metodológica de la Educación para el Desarrollo y los cambios tecnológicos y culturales

han modificado las estrategias de formación y sensibilización: los enfoques pedagógicos y metodológicos hacen posible procesos formativos dinámicos, participativos y que induzcan a la reflexión, desdibujando los límites entre ambas dimensiones.

La formación en el ámbito no formal no es una práctica generalizada entre las organizaciones participantes y responde a perfiles muy diversos: desde fórmulas muy próximas al ámbito formal, que se realizan en la universidad, fuera del currículum pero con algún tipo de reconocimiento académico, hasta procesos menos convencionales, muy cercanos a las estrategias de trabajo de empoderamiento, como la *Escuela de Influencia* de OXFAM o la iniciativa *Objetiv@* de Cala.

Dos elementos se revelan como importantes y demuestran la estrategia de multiplicación del impacto que subyace a estas prácticas formativas: por un lado, la formación a personas que a su vez van a actuar como agentes de cambio en sus entornos sociales, por otro, a actores cuyas decisiones presentes o futuras pueden influir en las temáticas relacionadas con la misión y los objetivos de cambio de las organizaciones (economistas, profesionales de la salud, abogados, periodistas o estudiantes universitarios en estas áreas).

Por otra parte, hay propuestas de formación a agentes de cambio social, dirigidas a público más abierto, que se orientan al desarrollo de conocimientos, pero también de actitudes y habilidades para favorecer su impacto social, promovidas por organizaciones con perfil intermedio y alternativo, con líneas de incidencia y/o generación de conocimiento.

La formación a públicos no institucionalizados tiene el reto de generar compromiso con la continuidad: para resultar significativa e influir en el análisis crítico de la realidad o en el desarrollo de habilidades y actitudes se requiere un tiempo mínimo. Las píldoras formativas se ajustan a la tendencia a simplificar procesos y ajustar el tiempo de participación para reducir las barreras de entrada, pero su impacto es limitado. Sin embargo, los procesos formativos más largos adolecen de problemas de absentismo y apropiación. Del mismo modo, las organizaciones se enfrentan a criterios de coste-beneficio al diseñar sus estrategias de trabajo en el ámbito no formal, abordando la tensión entre la profundidad y el alcance, especialmente en el contexto de financiación pública. Sorprende que, para poder implicar a la ciudadanía en procesos formativos para transformar la realidad, sea necesario apelar a las normas de mercado y a lo transaccional para que funcione.



Si bien no tiene sentido entender la formación como un mera transacción de contenidos, en el marco de cualquier orientación pedagógica cabe cuestionar si, en el trabajo con la ciudadanía, se está dedicando el suficiente esfuerzo a promover procesos conducentes a desarrollar un grupo de competencias clave de la ciudadanía global: conocimiento y comprensión de la realidad, de las desigualdades, las interrelaciones económicas, políticas, sociales, culturales y ambientales entre países y regiones del planeta, así como en el seno de las sociedades. El conocimiento y la comprensión son imprescindibles para una implicación profunda y significativa de la ciudadanía y para la construcción de narrativas colectivas alternativas a las hegemónicas del sistema educativo y los medios de comunicación.

En este sentido, recuperar la esencia de la formación como aprendizaje dialógico, pero ambicioso y cuestionador, al tiempo que encontrar formatos atractivos, que motiven la participación, es otro de los retos de una EDCG transformadora.

La sensibilización ha evolucionado desde formatos más convencionales –exposiciones, conferencias, etcétera– y cercanos a objetivos de rendición de cuentas, **hacia actividades que interpelan a la ciudadanía a través de nuevos lenguajes, principalmente artísticos y audiovisuales.**

Los formatos más propicios a la reflexión y la construcción de discurso –ciclos de cine, teatro social, etc.– son promovidos por organizaciones con mayor orientación a la incidencia y prácticas más cuestionadoras, enmarcadas dentro de estrategias continuadas en el tiempo. Las propuestas artísticas orientadas a informar sobre una determinada temática y a provocar procesos de reflexión individual, aun siendo una tendencia creciente, están más presentes en organizaciones con estilo hegemónico, que siguen trabajando desde lógicas de proyecto. Las alianzas entre artistas y organizaciones son más probables en el caso de entidades grandes, con reconocimiento social y mediático.

ANTES LA SENSIBILIZACIÓN LA VEÍAMOS COMO HORROR, PERO AHORA LA SENSIBILIZACIÓN LA VEN COMO PARTE DEL PROCESO EDUCATIVO.

3.2. MARCOS PARA UNA COMUNICACIÓN TRANSFORMADORA

La reflexión teórica de los marcos cognitivos y la propuesta desarrollada por Darnton y Kirk (2011) es en general desconocida en el sector. Solo el 10% de los participantes en las entrevistas afirmaban tener alguna referencia y en un solo caso se ha incorporado en la práctica, en formato piloto. Esta tendencia se ha confirmado en las sesiones de contraste: las pocas personas familiarizadas con este concepto eran las que habían realizado una formación específica en comunicación para la transformación social.

Hay una cierta reflexión –dentro y entre las organizaciones– sobre el aspecto más superficial de la comunicación, acotada al tipo de lenguaje. Se alude con frecuencia a la utilización de un lenguaje técnico, no adaptado al gran público– caracterizado como *cooperanto*– y a la necesidad de acercar el lenguaje a la calle y hacerlo de manera cotidiana. Hay también una asociación entre el lenguaje y el concepto de narrativa, que sólo en contadas ocasiones se utiliza en su sentido de paradigma de análisis de la realidad.

ESTAMOS INTENTANDO DESPROFESIONALIZAR LOS TÍTULOS (AGENDA 2030 Y ODS) PORQUE NO INTERESA. HAY PALABRAS QUE TE ALEJAN DE LA GENTE (COOPERACIÓN, DESARROLLO...) QUE "SON DE ONG" Y EMPEZAMOS A NO UTILIZAR ESAS PALABRAS.

TENEMOS UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORIENTADO A TRANSFORMAR LAS NARRATIVAS SOBRE LA HEGEMONÍA DEL CAPITALISMO, DE LA MERCANTILIZACIÓN DE LA VIDA Y, EN CONSECUENCIA, DE LOS CONFLICTOS QUE SURGEN.

Sea desde esta perspectiva más material de la cuestión, la realidad es que hay una sensación compartida acerca de la necesidad de nuevas formas de comunicar, que fomenten mayor implicación de la ciudadanía, que sean compatibles con los distintos objetivos de cada organización: la incidencia, la captación de fondos, el activismo, etc.

ESTA ES NUESTRA PATA COJA (...) TENEMOS UNA COMUNICACIÓN MÁS HACIA EL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN MÁS HACIA LA CAUSA, Y ES ALLÍ DONDE EN UNAS COSAS LOGRAMOS MÁS, EN OTRAS RETROCEDEMOS. HAY UNA PREOCUPACIÓN, ESTO SÍ.

SE HACE DE MANERA INTUITIVA, NO HAY UN TRABAJO CONSCIENTE DE PENSARNOS. HAY QUE HABLAR DE OTRA MANERA. (...) ASÍ QUE NO TRABAJAMOS CON FRAMES PERO SÍ ESTAMOS EN EL CAMINO DE TRASLADAR LAS COSAS, DE OTRA MANERA PARA LLEGAR.



El lenguaje y la comunicación verbal son el ámbito primero en el que la influencia de los marcos cognitivos es objeto de reflexión. Sin embargo, estos paradigmas de comprensión de la realidad subyacen a otras prácticas de las organizaciones y, en concreto, a las de Educación para la Ciudadanía Global. Por supuesto los lenguajes, pero también las narrativas –que implican visiones de la realidad, las metodologías y los contextos organizativos en los que se promueven– pueden evocar marcos profundos diferentes y por tanto contribuir a resultados también diferentes, en términos de cambio de comportamientos e implicación de la ciudadanía.

Es en este sentido en el que se entiende que un análisis de cómo las prácticas de las organizaciones –comunicativas, de participación, de formación, captación de fondos y incidencia– pueden estar activando de manera inconsciente valores contrarios a los objetivos de EDCG de las organizaciones es oportuno.

Se han analizado las prácticas de las ONGD participantes considerando la información aportada en las entrevistas en profundidad y la información institucional, en la medida en que se ha indagado sobre elementos metodológicos y organizativos que, desde esta hipótesis de trabajo, influyen sobre los marcos profundos y por tanto sobre los valores: la aplicación sistemática de los enfoques de género y de derechos, el rol que los distintos grupos de interés desempeñan en las propuestas de EDCG, los enfoques pedagógicos, etc.

El análisis se complementa con el de la comunicación en redes sociales –Twitter y en menor medida Facebook– de acuerdo a la relación de criterios detallados anteriormente que se corresponden con los distintos marcos cognitivos. Las redes sociales son actualmente el canal prioritario de conexión inicial con la ciudadanía y en ocasiones el único. Por esta razón, aunque este análisis tenga una naturaleza de indicador de variables más amplias, se ha considerado en esta componente del trabajo. Por otra parte, se ha trabajado a partir del discurso extraído de las entrevistas individuales, lo que permite ampliar este análisis desde el plano estrictamente comunicativo a las prácticas organizativas.

De las organizaciones analizadas la tendencia predominante es tener un discurso híbrido, a medio camino entre el hegemónico y el alternativo. Muy de cerca en número de organizaciones les siguen aquellas que presentan un discurso hegemónico, con el que refuerzan marcos superficiales tradicionales. Tan solo una minoría, correspondiente a una quinta parte de las analizadas, presenta un discurso alternativo. La relación del perfil discursivo con el tamaño de las organizaciones permite identificar el predominio de las de mayor tamaño entre los perfiles hegemónicos.

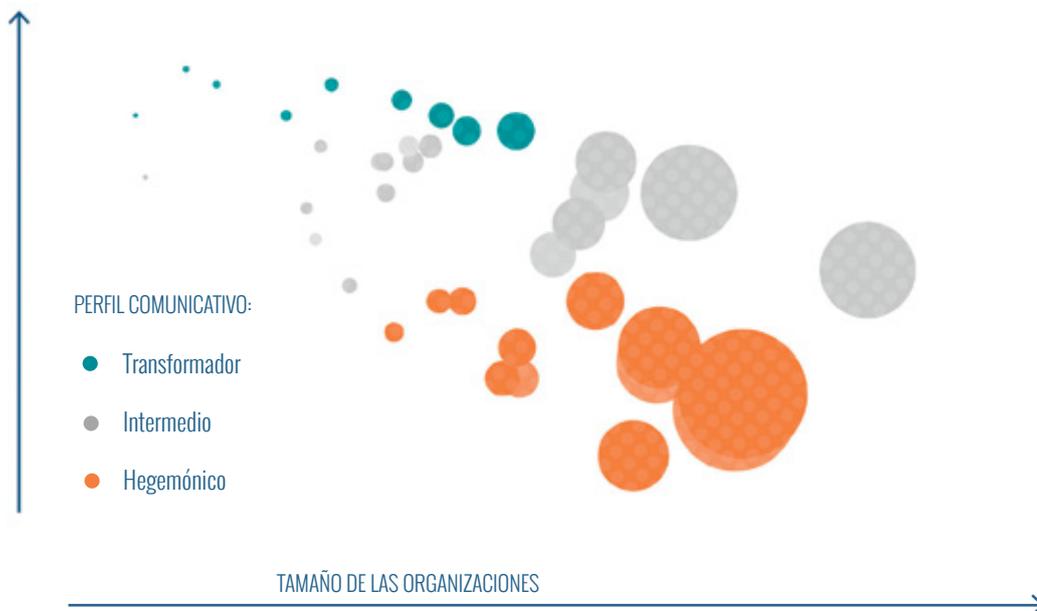


Gráfico 11.

Perfil comunicativo de las organizaciones a partir del análisis de discurso en redes sociales, en relación con tamaño presupuestario.

3.2.1. EL MARCO DE ORDEN MORAL FRENTE A REDES NO JERARQUIZADAS

El marco de orden moral naturaliza tanto las causas como las consecuencias de las relaciones de poder vigentes, y se expresa en el establecimiento de jerarquías morales basadas en la posición de individuos o grupos respecto a esas relaciones de poder. Este marco, aplicado a las relaciones Norte-Sur globales y a personas o poblaciones empobrecidas, sustenta la superioridad moral y política del donante y la victimización o culpabilización de las instituciones y colectivos del Sur global.

En oposición a este, el marco de redes o estructuras no jerarquizadas supone relaciones horizontales e interdependientes entre los diversos actores de desarrollo, reconociendo por tanto a personas e instituciones responsabilidades diferenciadas a partir de criterios de igualdad y justicia. En términos comunicativos, activar este marco implica utilizar un lenguaje basado en la igualdad y los derechos humanos como fundamentos de la ciudadanía global.

Según el análisis discursivo de las ONG en las redes sociales, existe un grupo mayoritario de organizaciones que se refieren a los países del Sur como receptores pasivos de ayuda, remitiendo por tanto a un marco de orden moral que naturaliza la desigualdad. Esa tendencia se ve reforzada por el predominio de perfiles hegemónicos e intermedios respecto al grado de visibilización de la responsabilidad de los estados e instituciones del Norte en la situación de los países del Sur.



Gráfico 12.

Distribución de perfil comunicativo de las organizaciones en función de la atribución de roles activos y pasivos en el desarrollo al Norte y al Sur, respectivamente.

Elaboración propia.



Atribución de roles activos y pasivos en el desarrollo al Norte y al Sur

- Perfil hegemónico
- Perfil intermedio
- Perfil alternativo

Gráfico 13.

Distribución de perfil comunicativo de las organizaciones en función de la mayor o menor visibilización de la responsabilidad de personas e instituciones del Norte en la situación de los países del Sur.

Elaboración propia.



Visibilización de la responsabilidad de personas e instituciones del Norte en la situación de los países del Sur

- Perfil hegemónico
- Perfil intermedio
- Perfil alternativo

La utilización frecuente de términos como *necesidad* o *ayuda* –en detrimento de otros como *derechos* o *justicia*– no siempre implica un desconocimiento del enfoque de derechos humanos, sino que con frecuencia obedece a una priorización de los objetivos de captación respecto a los de transformación social. Esta lógica opera con distinto grado de explicitud, bien de forma continua o bien excepcional y limitada a determinado tipo de comunicación, y se detecta incluso en organizaciones en las que el enfoque de comunicación transformadora se encuentra profundamente apropiado. Si bien esta tensión entre lenguajes y marcos es señalada con frecuencia por las ONG analizadas, también se expresa la voluntad de renovar códigos y discursos, especialmente en organizaciones más pequeñas.

NUESTRA COMUNICACIÓN ESTÁ MUY ENFOCADA A LA VENTA DE LA ORGANIZACIÓN, A VENDER NUESTRO PRODUCTO. NOS FALTA EL GIRO HACIA LA COMUNICACIÓN TRANSFORMADORA.

TENEMOS UN BAGAJE, UN LASTRE DE PRÁCTICAS, DE DISCURSOS A LOS QUE ESTAMOS ACOSTUMBRADOS, QUE SABES QUE TE FUNCIONAN PARA FUNDRAISING. (...) ES PUNTUAL, NO CAMBIA NADA, PERO CUESTA DESLIGARTE DE ELLOS. ...ESTAMOS EN ELLO, DESPRENDIÉNDONOS POCO A POCO...

Además de esta tensión entre los conceptos de ayuda y de justicia, o de necesidades frente a derechos, otros matices en la comunicación, más sutiles, refuerzan el marco del orden moral: presentar los problemas de desarrollo de manera aislada, no hacer referencia a las responsabilidades de los actores e instituciones del Norte ni hacer visibles las capacidades de los actores del Sur para liderar sus propios procesos de cambio, o resaltar las limitaciones por corrupción de las élites o la influencia de la religión. Estas prácticas evocan un orden basado en un Norte poderoso y capacitado y un Sur dependiente e incapaz de gobernarse a sí mismo, sin que el discurso de las organizaciones se perciba una alerta significativa sobre sus efectos.



Atribución de caracteres y capacidades a los actores del Sur respecto al desarrollo

- Perfil hegemónico
- Perfil intermedio
- Perfil alternativo

Gráfico 14.

Distribución de perfil comunicativo de las organizaciones en función de atribución de caracteres y capacidades a los actores del Sur respecto al desarrollo.

Elaboración propia.

En la misma dirección señala la escasa presencia de perfiles alternativos en referencia a la comunicación sobre los problemas y características de los países del Sur y las poblaciones empobrecidas. Se refuerza así la interpretación, compartida por una proporción importante de la población, de unas relaciones globales en las que los problemas del Sur y del Norte son distintos e independientes, y la pobreza se relaciona con factores como la corrupción o la falta de capacidades de las instituciones del Sur (Carracedo et al, 2012).

Este relativo predominio del marco de orden moral en las prácticas comunicativas de las ONGD se relaciona en los discursos analizados con el riesgo de fatigar a la ciudadanía con mensajes muy complejos o de abrumar con responsabilidades. Pero también se señala el riesgo de perder claves relevantes y transformadoras en ese proceso de simplificación.

NO SIMPLIFICAR, AUNQUE SE HAGA ACCESIBLE, LAS ONG HEMOS SIMPLIFICADO Y SE HAN DESPOLITIZADO LAS CAUSAS.

Como alternativas aparecen algunas propuestas sobre una narrativa transformadora: comunicar desde un marco positivo y propositivo frente al catastrofismo y (sobre todo) construir el mensaje con las personas y organizaciones del Sur. Las organizaciones cuyo discurso refuerza el marco alternativo incorporan en su comunicación contenidos relacionados con la responsabilidad de los actores del Norte respecto a los problemas de desarrollo globales y su impacto sobre países empobrecidos: explotación de recursos naturales, venta de armas, deuda externa, comercio injusto, etc.

(...) EN LA VISIÓN Y VALORES ESTÁ TRANSMITIR UNA VISIÓN OPTIMISTA DEL MUNDO: IGUAL QUE YA NO HACEMOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN ASISTENCIALISTAS, QUE NUESTROS MENSAJES TAMPOCO LO SEAN.

Ampliando la mirada desde la comunicación al ámbito de las prácticas de EDCG, en coherencia con la generalización del Enfoque Basado en Derechos Humanos en las últimas décadas, son pocas las organizaciones que no afirman tenerlo apropiado en sus acciones comunicativas y educativas. La mayoría lo ha incorporado con distinto grado de profundidad, y se reconoce en muchos casos la influencia de los criterios de financiación pública en este sentido. Aunque ello no implique necesariamente una aplicación estrictamente superficial del enfoque, es frecuente el reconocimiento de la necesidad de una mayor profundidad en su aplicación práctica.

SE HA EMPEZADO A TRABAJAR DE MANERA SISTEMÁTICA, IMPUESTO POR FINANCIADORES. NOS QUEDAMOS EN LA IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES, SUJETOS POLÍTICOS, PERO MÁS ALLÁ NO. NO ESTÁ REFLEXIONADO Y TRABAJADO BIEN.

Por otra parte, en las organizaciones históricamente comprometidas con la defensa de los derechos humanos este enfoque es un elemento de identidad, y está profundamente incorporado a las prácticas organizativas, incluidas las de comunicación y EDCG. Son un grupo minoritario, heterogéneo respecto a tamaño y con perfil alternativo.

NO ES UN ENFOQUE CONCEPTUAL QUE TENGAS QUE PONER PARA QUE TE AYUDE A PLANIFICAR TUS ACCIONES EN AGRICULTURA, ¿SABES? ES QUE YO LO ÚNICO QUE HAGO ES ESTAR CON DEFENSORES Y DEFENSORAS DE DERECHOS HUMANOS (...) ENTONCES ESTÁ EN TODO.

Es recurrente la valoración del diferente ritmo de incorporación del enfoque basado en derechos humanos en las intervenciones de cooperación con respecto a las que implican a la ciudadanía en España, y la existencia de una disonancia entre lo que se dice y lo que finalmente se hace. Aunque el Enfoque Basado en Derechos Humanos está integrado en el nivel estratégico y discursivo, las prácticas evidencian que el marco del orden moral no está aún superado.

En ese sentido, la consideración de la ciudadanía como potencial donante o como público a informar o sensibilizar –en detrimento de narrativas transformadoras más complejas, relativas a titulares de derecho, responsabilidades y obligaciones– que subyace a una parte de las prácticas de EDCG ignora este enfoque. De hecho, se da la paradoja de la convivencia en grandes organizaciones de un alto nivel de apropiación y desarrollo en muchas de sus líneas de acción del Enfoque Basado en Derechos, con la utilización en su comunicación de códigos y contenidos que refuerzan el marco hegemónico del orden moral, porque es el que más fácilmente activa la donación.

HAY ESTRATEGIAS DE EBDH EN COOPERACIÓN, PERO EN EDUCACIÓN PARECE COMO SI YA ESTUVIERA TODO BIEN.

EN COOPERACIÓN NOS HA COSTADO MENOS QUE EN SENSIBILIZACIÓN Y EN EPD.(...) EN EPD SIEMPRE INTENTAMOS HACER LA VINCULACIÓN DE LOS ODS CON LOS DDHH, PERO DONDE SE CONFIGURA UN TRABAJO ESPECÍFICO Y DE INCIDENCIA ES EN EJERCICIO DE LOS DDHH COMO EL DERECHO A LA EDUCACIÓN...Y ESO LO HEMOS APRENDIDO SOBRE LA MARCHA.

Otro de los indicadores más relevantes relativos al marco del orden moral es la perspectiva de género, en la medida en que naturaliza la desigualdad entre hombres y mujeres. En los parámetros de análisis de redes no se ha incorporado ninguno que aborde este tema de manera específica, por lo que las conclusiones se basan en la revisión de la documentación pública y la información aportada en las entrevistas y los talleres de contraste.

Al igual que con el Enfoque de Derechos Humanos, en la última década se ha avanzado mucho en la adopción de un contexto normativo que promueva la incorporación en las prácticas institucionales de las condiciones para el logro de la igualdad real entre hombres y mujeres. Este enfoque se ha extendido rápidamente al conjunto de

la sociedad, impulsando cambios políticos e institucionales, especialmente en temas relacionados con la violencia de género.

En las organizaciones analizadas predomina el uso del lenguaje inclusivo –normado por códigos propios y factores de corrección política–. Prácticamente todas cuentan con una reflexión sobre el enfoque de género y han desarrollado políticas, protocolos e indicadores en este ámbito. Sin embargo, su aplicación a través de prácticas concretas presenta lagunas relativas a claves como la ruptura de estereotipos y prejuicios basados en el sexo, la visibilización de las circunstancias vitales de las mujeres y los factores que causan su discriminación.

El hecho de que la inclusión de la perspectiva de género en las intervenciones sea de obligado cumplimiento ha acelerado los mecanismos para aportar conocimiento y comprensión de lo que significa su transversalización en acciones y proyectos, función que están asumiendo en gran medida las organizaciones de base feminista. **Es en la apropiación práctica de las políticas y en su coherencia institucional donde se intuyen los matices entre las entidades:** una de cada diez –asociada a perfiles de carácter hegemónico– manifiesta que no tiene incorporado realmente el enfoque de género en sus mecanismos.

TENEMOS OTRO DEBATE... NO TENEMOS RECURSOS ESPECÍFICOS EN GÉNERO... PERO NO, NO TENEMOS ESTO INTEGRADO, NO ES REAL QUE SEA TRANSVERSAL... HASTA EN EL LENGUAJE... NO ES UNA PRIORIDAD.

Cuanto mayor es el conocimiento y la comprensión del enfoque y sus implicaciones, **mayor es también la conciencia de los retos existentes para su implicación efectiva.** En esta posición se sitúan organizaciones de perfil intermedio y alternativo, que admiten haber recibido un impulso de la evolución del contexto, pero que a la vez han apostado por incorporarlo y se encuentran con dificultades vinculadas a la falta de mecanismos, recursos o formación en la materia.

BUENO TENEMOS UNA POLÍTICA DE GÉNERO, HEMOS TENIDO UNA COMISIÓN DE GÉNERO, PERO NO ES MUY SISTEMÁTICO CÓMO LO INCORPORAMOS.

LO VEO REGULAR. ES UN TEMA QUE TODOS SABEMOS QUE LO TENEMOS QUE HACER, A LA HORA DE FORMULAR, QUE LO TENEMOS QUE TENER EN CUENTA EN NUESTRO DISCURSO, PORQUE NO LO TENEMOS INTEGRADO. NOS CUESTA UN MONTÓN. (...) ES UN TEMA A TRABAJAR, BASTANTE SERIO.

Aunque se percibe una cierta deseabilidad en las respuestas también hay un número importante de organizaciones, con perfil alternativo en su mayoría, que se declaran feministas o que más allá de las obligaciones impuestas por las entidades financiadoras verbalizan estar comprometidas con lograr la igualdad de género.

SOMOS UNA ORGANIZACIÓN PROFEMINISTA Y EL ENFOQUE DE GÉNERO ES UNA LÍNEA, NO UN ENFOQUE TRANSVERSAL. UNA DE LAS LÍNEAS ES IR TRABAJANDO EN TODO LO QUE TIENE QUE VER CON LOS DDHH DE LAS MUJERES E IR CONTRARRESTANDO LA BRECHA ENTRE HOMBRES Y MUJERES, SOBRE TODO EN VIOLENCIAS.

3.2.2. EL MARCO DE MERCADO LIBRE FRENTE A PROSPERIDAD COMPARTIDA: ¿LA PASTA O EL CAMBIO?

El marco de mercado libre supone que el mundo está habitado por personas que buscan maximizar su propio interés y que los mercados están dotados de una capacidad natural para producir resultados óptimos, de manera que la estrategia para reducir la pobreza pasa por abrir rutas comerciales para que las corporaciones –actores racionales– generen riqueza y aumenten la prosperidad general.

Frente a éste, el marco de prosperidad compartida parte de la existencia de bienes públicos globales, que sirven para generar riqueza y bienestar y están al alcance de todas las personas. **La riqueza se crea a través de infraestructuras compartidas que empoderan a las personas y se basan en la cooperación social.**

En la interacción de las ONGD con la ciudadanía, la tensión entre estos dos marcos se traduce en la que existe entre la lógica de financiación y la de transformación social. La tensión se hace explícita en torno a la prioridad y el enfoque que tiene la financiación privada, pero en realidad hace referencia a la disyuntiva entre la inversión en procesos de cambio y la provisión de servicios, la coherencia de políticas y la transferencia de recursos.

Este marco, además, refuerza también el del orden natural, remitiendo a la noción de un mundo dividido entre quienes logran el bienestar por el acierto de sus decisiones racionales y quienes son incapaces de hacerlo, por falta de voluntad o capacidades, pero a los que se puede ayudar. La activación de marcos hegemónicos no se relaciona con la donación en sí, sino en cómo esta se contextualiza y dota de sentido.



La tensión entre lógicas de financiación y de transformación social señala el cuestionamiento del modelo de desarrollo económico hegemónico, que asigna a las ONG una función reguladora del sistema y que las propuestas disruptivas pueden poner en cuestión. En la práctica, la prioridad del marco de mercado libre se activa cuando la actuación de la organización subordina la transformación social a la obtención de financiación, en el espacio comunicativo, en el rol que se propone a la ciudadanía y en las propias dinámicas de trabajo. Reforzar el papel "solucionador" de lo meramente transaccional, inhibe el cuestionamiento de la insostenibilidad del modelo de producción y consumo, del que las propuestas transaccionales son una expresión más.

(...) LA ORGANIZACIÓN HA IDO PERDIENDO ESENCIA, SE DILUYEN LOS MENSAJES, EL PARA QUÉ ESTAMOS AQUÍ. HAN PASADO 25 AÑOS...VAMOS A SENTARNOS. HAY UNA INDUSTRIA DETRÁS DE LA COOPERACIÓN, DE LA ASISTENCIA Y DE LA AYUDA.

La relevancia de la captación de financiación en la interacción con la ciudadanía es clara, especialmente en los canales de comunicación más abiertos, desde el face to face hasta la configuración de las páginas web institucionales de las ONGD, en las que destacan casi universalmente las opciones relacionadas con donativos respecto a otras formas de implicación.

El análisis del criterio de redes sociales que hace referencia a esta cuestión muestra que las propuestas netamente transformadoras son aún muy minoritarias y que la mayoría de las ONG analizadas se sitúa en un perfil intermedio. Más de una cuarta parte realizan propuestas desde un paradigma hegemónico, aunque la concentración de ONG grandes y con mayor capacidad de influencia es significativamente mayor en este grupo. No obstante, este dato hay que considerarlo teniendo en cuenta se han analizado los perfiles institucionales de twitter y no los que algunas organizaciones destinan específicamente a sus propuestas de participación ciudadana.

Gráfico 15.

Distribución de perfiles comunicativos en función de la visión sobre el papel de la ciudadanía y el nivel de implicación requeridos.

Elaboración propia.



Visión sobre el papel de la ciudadanía y el nivel de implicación requeridos

- Perfil hegemónico
- Perfil intermedio
- Perfil alternativo

ES DE LAS MAYORES TENSIONES E INCOHERENCIAS QUE PODEMOS TENER LAS ORGANIZACIONES... CUIDAMOS NO TENER UNA COMUNICACIÓN LACRIMÓGENA, ASISTENCIALISTA... PERO ES MUY FÁCIL DESLIZARSE ALLÍ. (...) NOSOTROS HEMOS DEBATIDO MUCHO...

Pero no sólo los mensajes más explícitos sobre donación activan el marco del mercado libre. Los formatos de participación de muy baja barrera de entrada, como el denominado *clickactivismo*, refuerzan también este margo hegemónico a través de un formato transaccional y un canal habitualmente destinado al consumo. Sin contexto, la solidaridad se convierte en un acto de consumo más. La creciente tendencia de los departamentos de marketing a utilizar instrumentos de incidencia para el establecimiento de vínculos con donantes refuerza aún más esta relación.

LA EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO NO SE PUEDE QUEDAR EN UN EQUIPO SINO QUE TIENE QUE SER UNA FORMA DE CONECTAR CON LA SOCIEDAD DONDE EL EQUIPO DE EDUCACIÓN Y MARKETING ESTÉ TAMBIÉN INVOLUCRADO Y ESTAS SON LAS GRANDES PELEAS DE LAS ONG'S INTERNAS, LA PRESIÓN DE MARKETING POR CAPTAR RECURSOS Y LOS QUE PENSAMOS QUE ADEMÁS TENEMOS DAR UN MENSAJE, EDUCAR, CAMBIAR ESTRUCTURAS, FORMAS DE PENSAR.

Pocas organizaciones medianas y grandes se sustraen a la tensión entre transformación y financiación en sus prácticas comunicativas, aunque se resuelve de manera diferente. En un contexto de financiación limitada, todas las organizaciones enfrentan esta disyuntiva en un doble plano; por un lado, la política de colaboración con entidades privadas y, en el plano más individual, el tipo de propuestas que se ofrecen a la ciudadanía, especialmente a través de la comunicación y el marketing institucional. Esta tensión no se describe en términos paralizantes, sino como un proceso activo y abierto en el que destaca el alto grado de reflexión y debate, tanto en espacios internos de las organizaciones como en plataformas y redes compartidas.

Por un lado, aparece en el análisis un discurso legitimador de la donación como expresión de solidaridad y de compromiso ciudadano. Por otro, en organizaciones de perfil hegemónico –medianas y grandes, sobre todo– cuya comunicación externa tiene un fuerte componente de captación, se valora el aporte positivo que esta tensión tiene para hacer una comunicación más coherente y encontrar alternativas, aunque el hecho de inclinar la balanza hacia la donación no siempre resulta fácil de digerir.

EL PROBLEMA ES CUANDO IGNORAMOS LAS TENSIONES. ESTÁ BIEN QUE LOS QUE CAPTEN SE PREOCUPEN DE CAPTAR Y YA, DE QUE EL MENSAJE LLEGUE, Y OTROS NOS PREOCUPEMOS DEL TIPO DE MENSAJE. CADA UNO HACE SU PARTE, PERO TENEMOS QUE HACERLO JUNTOS.

(...) PUEDO REFLEXIONAR OTRA MANERA DE CAPTAR DINERO, BUSCAR ALTERNATIVAS A HACERLO DE FORMA ASISTENCIALISTA.

LOS SOCIOS NOS COMPRAN EL PROYECTO POLÍTICO, PERO AL DONANTE SEGUIMOS DÁNDOLE UNA COMUNICACIÓN ASISTENCIALISTA, VENDIENDO EL PRODUCTO. NOS FALTA ESA VALENTÍA, O A LO MEJOR NO LA QUEREMOS TENER.

La tensión entre estos dos marcos está relacionada también con la cuestión de los plazos. Coexisten la búsqueda de implicación ciudadana en procesos de incidencia social y política o en cambios culturales, cuyo resultado requiere un horizonte temporal muy amplio, con la respuesta a situaciones de emergencia, en las que priman la inmediatez y la naturaleza esencialmente económica del rol que la ciudadanía puede desempeñar. Desde el marco del mercado libre, la relación entre la inversión y el retorno debe ser clara y lineal, orientada a resultados inmediatos, que no es coherente en muchos casos con la realidad compleja de los procesos de desarrollo y que da lugar a incoherencias y contradicciones en las organizaciones.

LO VIVIMOS COMO UNA TENSIÓN CREATIVA, QUE NOS HACE UNA COMUNICACIÓN MENOS FACILONA... Y NOS OBLIGA A IMAGINARNOS OTRAS COSAS...QUE A VECES NO SE NOS OCURRE.

Por otra parte, destaca en el análisis la existencia de un grupo amplio de organizaciones –caracterizado por el predominio de las de tamaño mediano y pequeño– que consideran en mayor o menor medida resuelta dicha tensión: bien porque priorizan en términos absolutos objetivos de transformación frente a otros instrumentales, bien porque la captación privada no tiene un carácter estratégico ni un peso relevante en sus perfiles de financiación.

EN EL SECTOR SE MERCANTILIZA LA BASE SOCIAL, EN GENERAL, SOMOS CORTOPLACISTAS. LA CRISIS HA ACENTUADO ESTO, LA GENTE SE PEGA POR LAS DONACIONES PRIVADAS Y ES NORMAL. SIN EMBARGO, LA SUPERVIVENCIA VA EN CONTRA DE LA MISIÓN TRANSFORMADORA DE LAS ORGANIZACIONES. PREFIERO UNA BASE SOCIAL CONCIENCIADA Y UN APOORTE ECONÓMICO QUE VENDRÁ DESPUÉS, A DONANTES ESPORÁDICOS QUE ENGANCHAS POR LA CALLE.

NO EMITIMOS APENAS MENSAJES DIRIGIDOS A CAPTAR FONDOS, EN LAS CAMPAÑAS Y ACTOS QUE PARTICIPAMOS APORTAMOS INFORMACIÓN DIRIGIDA A ANIMAR A COLABORAR CON NOSOTROS.

Abordar de manera constructiva esta tensión, equilibrando ambos marcos, es uno de los retos más urgentes que tiene el sector, por varias razones. En primer lugar, porque la provisión de servicios sigue siendo pertinente dentro del mix de estrategias de la coo-

peración pública y la que ejecutan directamente las ONGD, aunque progresivamente su peso se equilibre con otras, como la promoción de políticas coherentes con los derechos humanos. Pero también porque la conexión con la ciudadanía ha estado tradicionalmente basada en este marco y la transición hacia el marco alternativo es crítica: **no es sólo el riesgo de no captar la financiación, sino el de no poder conectar con capas muy amplias de la ciudadanía, en una clave que logre activar sin culpabilizar.**

CREO QUE HAY QUE MOVER LA CAPTACIÓN HACIA NUEVAS FORMAS O NUEVOS LENGUAJES O SOBRE TODO ORIENTARLA A UN PÚBLICO QUE LUEGO VAYA A SER MILITANTE DE TU CAUSA... HAY QUE UNIR LA COLABORACIÓN CON LA MILITANCIA.

(...) HAY QUE APELAR A LA INTELIGENCIA DE LAS PERSONAS, ESA ES MI CONCLUSIÓN. HACE FALTA UN COMPROMISO, HACE FALTA UN CAMBIO, QUE LA GENTE SE COMPROMETA, Y AL FINAL TIENES QUE APELAR A ESO CREO YO, NO A PONERLO TAN FÁCIL (...). TENEMOS QUE TRATARNOS COMO PERSONAS INTELIGENTES Y PENSANTES.

Es en el marco de este reto en el que la Educación para la Ciudadanía Global debe activar todo su potencial. Acompañando a la ciudadanía en la comprensión de la realidad, el origen de las desigualdades y la pobreza y en la formulación de propuestas apropiadas para que una mayoría creciente de la población se implique en otras estrategias de cambio social, político y económico. **La EDCG es el espacio natural y pertinente para diseñar, ensayar y construir nuevas formas de comunicar, participar e influir,** por su vocación pedagógica y transformadora.

NUESTRA MISIÓN ES DOS COSAS: ADHERIR A LA GENTE A LA IDEA DE QUE ESTE MUNDO ES TRANSFORMABLE...Y LUEGO HACERLE PROPUESTAS CONCRETAS PARA QUE SE INVOLUCRE EN ESO.

3.2.3. EL MARCO DE GOBERNANZA DE ÉLITE FRENTE A DEMOCRACIA PARTICIPATIVA

El marco de gobernanza de élite presupone la necesidad de expertos para tomar las decisiones importantes en nombre de la ciudadanía. Frente a éste, el de democracia participativa se fundamenta en el hecho de que las personas son capaces de gobernarse a sí mismas y deben estar empoderadas para fijar su propia trayectoria. Es este concepto de empoderamiento, y su potencial para influir en las circunstancias de la ciudadanía, el que convierte a esta pareja de marcos antagónicos en una perspectiva imprescindible para el análisis de las prácticas de EDCG.



Son tiempos de cambio, también para la participación social y política. Los cambios en el contexto cultural, el envejecimiento de las bases sociales, las nuevas tecnologías, la multiplicación de espacios de participación y la reinterpretación de los espacios individuales y colectivos suelen aducirse para explicar la baja participación en los marcos organizados del sector.

Parece que la participación fuera únicamente una decisión de la ciudadanía, de las bases sociales, de las personas a las que se dirigen las propuestas de EDCG. Desde la perspectiva de los marcos cognitivos, se ha abordado en qué medida son las propias culturas organizativas y las dinámicas de trabajo las que promueven o inhiben la participación de personas ajenas a los equipos contratados, y qué consecuencias tiene sobre el impacto en términos de cambio social y transformación de las propuestas que les interpelan. De acuerdo al prisma teórico que orienta el trabajo, el marco profundo de democracia participativa fortalece el valor de la autodirección, definido en el esquema de Schwartz como la *independencia en el pensamiento y en la toma de decisiones, creación y exploración* (Schwartz, 2012) y refuerza el del Universalismo, que es el que sustenta los de justicia e igualdad.

La percepción sobre el deterioro de los espacios de participación dentro de las organizaciones, asociada a la profesionalización del sector, aflora de manera recurrente en los espacios de reflexión. El crecimiento de las plantillas, paralelo a la consolidación del entorno institucional de la cooperación internacional, genera una asimetría entre las personas que trabajan en las organizaciones: el equipo permanente, experto, que maneja información compleja, y el voluntariado, que va siendo progresivamente desplazado de los espacios de decisión, los procesos de concurrencia competitiva, la minuciosidad de la gestión de las subvenciones y, especialmente, la necesidad de perfiles especializados en todas las áreas finalistas de la organización han ido configurando un espacio diferente y con frecuencia subsidiario para la participación de la base social.

NO SOMOS TANTO SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA COMO PROFESIONALES DE LA SOLIDARIDAD. EN ESE SENTIDO, A VECES CREO QUE UNA ONG PEQUEÑA Y ASISTENCIALISTA ESTÁ MÁS CERCA DE SER ESO QUE UN CIF CON EMPLEADOS QUE SE AFANAN EN CONECTAR CON GENTE.



Carácter más o menos participativo de su comunicación (unidireccional y jerárquica o dialógica y horizontal)

- Perfil hegemónico
- Perfil intermedio
- Perfil alternativo

Gráfico 16.

Distribución de perfiles de las ONG en función del carácter más o menos participativo de su comunicación (unidireccional y jerárquica o dialógica y horizontal).

Elaboración propia.

En paralelo, el fortalecimiento de la base social, basado en estrategias de marketing, asigna un rol de donante y de respaldo nominal a las organizaciones y sus actuaciones, configurando un colectivo creciente, pero despolitizado y desconectado de los procesos estratégicos y de toma de decisiones de las organizaciones. Una base social que compra la marca y, en todo caso, la causa, pero que no se ve (ni se la espera) en el diseño, la planificación o la ejecución de las actuaciones y las estrategias de la organización.

NO TENEMOS UNA FORMA DE ENGANCHAR MÁS ALLÁ DE LA ACCIÓN PUNTUAL QUE ESTAMOS HACIENDO, NO TENEMOS UNA DEVOLUCIÓN RESPECTO A LO QUE TE ESTOY PROPONIENDO QUE HAGAS, NO HAY UN ESPACIO PARA QUE LUEGO TÚ DIGAS LO QUE PIENSAS, HAY UN TEMA DE FIDELIZACIÓN, PERO NO DE DEVOLUCIONES.

En la práctica de la mayoría de las ONGD que priorizan el trabajo en incidencia, tanto las de perfil hegemónico como alternativo, la generación de discurso y posicionamiento recae sobre el equipo técnico contratado sin involucración de la base social. Las excepciones, en estas organizaciones, se refieren a perfiles muy especializados de voluntariado –personal investigador o del ámbito académico–, que en todo caso remiten al marco de gobernanza de élite.

(...) EN LAS CAMPAÑAS NO HAY TANTA PARTICIPACIÓN DEL VOLUNTARIADO: SE PROPONE UNA FIRMA, SE MUEVE EL MENSAJE, PERO NO SE SIENTAN A TRABAJAR JUNTAS LOS MENSAJES DE LA CAMPAÑA, QUE VIENEN TRABAJADOS DESDE EL ÁREA DE INCIDENCIA.

EN LO QUE TIENE QUE VER CON DISCURSO, HA HABIDO MENOS CONSTRUCCIÓN COLECTIVA, HAY VOLUNTARIADO DE INVESTIGACIÓN, PERO NO DE CONSTRUIR EL MENSAJE.

Frente a este modelo, un número reducido de organizaciones, en las que existe una visión clara de la implicación de la base social en toda la vida de la organización, sí apuestan por **procesos participativos de generación de discurso y posicionamiento**. En el caso de las organizaciones pequeñas, el voluntariado asume gran parte de la actividad de la organización, y las fronteras entre los roles y funciones del equipo contratado y el de personas voluntarias y activistas son con frecuencia difusas.

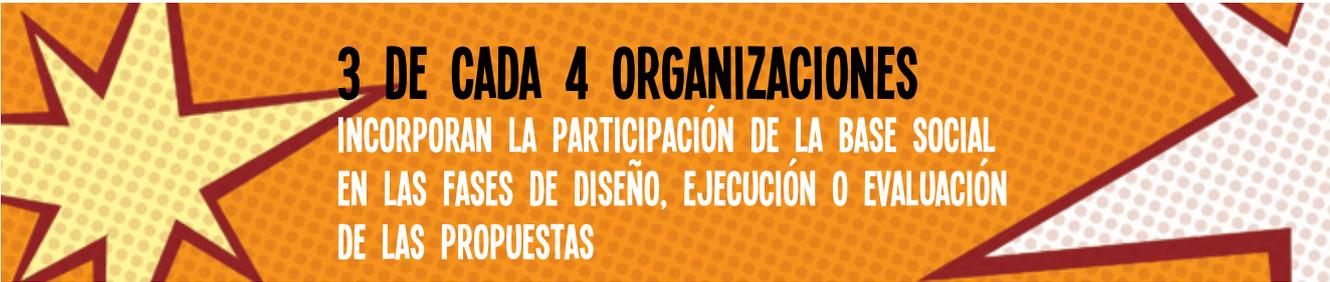
EL NIVEL POLÍTICO DE LA ORGANIZACIÓN ESTÁ EN EL VOLUNTARIADO Y PERSONAS SOCIAS. SE DA MUCHA RELEVANCIA A LOS PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DE DISCURSO.

EN EL TEMA DE INCIDENCIA TRABAJAMOS DE FORMA CONJUNTA CON UN EQUIPO FORMADO POR PERSONAL VOLUNTARIO Y CONTRATADO Y PERSONAL DIRECTIVO. NO ES QUE LO HAGA YO Y YA ESTÁ, VOY HACIENDO, PERO CON SU COLABORACIÓN.

En el ámbito de la EDCG, son las fases de diseño, ejecución y evaluación de las propuestas de acción las más abiertas a la participación de la base social, aunque para un grupo significativo –una de cada cuatro, aproximadamente– de organizaciones sigue siendo una función restringida al personal técnico y experto. Estas son organizaciones mayoritariamente de perfil hegemónico o con un perfil sectorial muy técnico que reconocen no haber implicado ni a la base social ni a la ciudadanía en nada más allá de lo transaccional o en acciones de poca profundidad.

PENSAR TENER ALGUNA FÓRMULA PARA QUE PARTICIPEN O TE AYUDEN A CONSTRUIR UNA CAMPAÑA... ES MUY LIMITADO. NO LO HEMOS VISTO NI SABEMOS CÓMO HACERLO.

El discurso mayoritario hace referencia a **modelos de trabajo conjunto, que responden a patrones diversos de asunción de responsabilidades entre personal contratado y voluntariado**, y que se dan en organizaciones para las que el voluntariado es un rasgo diferenciador y/o la EDCG se orienta al empoderamiento de colectivos u organizaciones. Se trata de organizaciones con perfiles heterogéneos respecto a tamaño y estilo de comunicación. En las más cercanas a paradigmas alternativos y transformadores, que consideran la implicación ciudadana como una oportunidad para el diálogo y la



**3 DE CADA 4 ORGANIZACIONES
INCORPORAN LA PARTICIPACIÓN DE LA BASE SOCIAL
EN LAS FASES DE DISEÑO, EJECUCIÓN O EVALUACIÓN
DE LAS PROPUESTAS**

deliberación, se hace referencia a la agencialidad como elemento de legitimidad y eficacia de las propuestas, pero también como generador de experiencias significativas.

SE TRABAJA CON LOS VOLUNTARIOS PARA QUE ELLOS MISMOS SE APROPIEN DE UN PROCESO DE CAMBIO, SON LOS PROPIOS TÉCNICOS Y VOLUNTARIOS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO LOS QUE PROPONEN SUS PROPIAS ACCIONES E IDEAS.

Solo una minoría de organizaciones apuesta de forma clara porque sea la base social la que ejerza el liderazgo de las propuestas de acción. En su mayoría, cuentan con una reflexión sobre los rasgos de la ciudadanía que quieren promover, contextualizada en temáticas que facilitan la conexión con la experiencia personal y la participación de la ciudadanía: consumo, economía, convivencia, etc.

AQUÍ ESTAMOS ESTRUCTURADOS EN GRUPOS LOCALES CADA UNO EN UNA COMUNIDAD AUTÓNOMA, QUE SON LOS RESPONSABLES DIRECTAMENTE DE HABLAR CON LOS PÚBLICOS, CON LOS CIUDADANOS.

ES LA COMUNIDAD DE VOLUNTARIADO LA QUE PROPONE COSAS...

Con todo, en el discurso de las organizaciones con perfiles intermedios y alternativos, que apuestan por un mayor protagonismo de la ciudadanía, se expresa disonancia entre la participación efectiva y la que sería deseable y coherente con los imaginarios sobre la sociedad civil organizada, las corrientes de pedagogía crítica, etc. Del discurso inicial se transita hacia un análisis más crítico, justificado en términos de intereses, capacidades, tiempo o necesidad de rigor técnico, que acaba profundizando en el sustento más conservador de las culturas organizativas y el "miedo a volar", y en la dificultad de asignar un rol claro a la ciudadanía en las narrativas de cambio de las organizaciones.

...HAY UN TEMA QUE PRENDE Y LA GENTE SE APASIONA...Y OTROS QUE NO SOMOS CAPACES DE SER VEHÍCULO PARA ESTA PARTICIPACIÓN. HAY VECES EN LAS QUE EL VOLUNTARIADO ES MÁS RECEPTOR Y OTRAS TIENE MÁS PROTAGONISMO...

...NUESTRA BASE SOCIAL TIENE QUE SER LA QUE HAGA LAS COSAS. SI YO HAGO UN VIDEO DE SNAPCHAT, LA GENTE VA A DECIR, PERO ¿QUIÉN ES ESE CARCA? Y, SIN EMBARGO, ¿QUIÉN SE ARRIESGA? QUÉ DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SE ARRIESGA A DEJARLE UN VIDEO A UN CHAVAL DE ESA EDAD...ESO ES DAR ESE SALTO, VERLO CON VISIÓN Y CAMBIAR DE PARADIGMA.

Para una de cada cinco organizaciones la incidencia política es un tema de encuentro privado, de lobby, que evoca el marco de gobernanza de élite y que no considera que la ciudadanía pueda hacer ninguna contribución en su estrategia de actuación. Son organizaciones con perfil mayoritariamente hegemónico y de tamaño grande, aunque también hay organizaciones pequeñas, con orientación técnica.

NUESTRA INCIDENCIA ES MUY DE ENCUENTRO PRIVADO. ENTIENDO LA MOVILIZACIÓN CIUDADANA, PERO EN NUESTRO CASO NO CONTAMOS CON ESA HERRAMIENTA. TENEMOS HERRAMIENTAS DE RECOGIDA DE FIRMAS, PERO NO DIRIGIDAS A ESTO.

NUESTRO FOCO ESTÁ EN LA TOMA DE DECISIONES. CON LA CIUDADANÍA, HAY ORGANIZACIONES QUE LO HACEN MEJOR QUE NOSOTROS.

Por otro lado, para una proporción similar de organizaciones, la organización colectiva y la participación ciudadana son esenciales para impulsar cambios en la esfera de lo institucional y lo político. Son organizaciones con un perfil alternativo y de tamaño mediano, cuyas estrategias de cambio están sustentadas en modelos próximos a las teorías del empoderamiento y que apuestan por la dimensión de sujeto político dentro de sus prácticas de EDCG.

SE TRABAJA CON LA CIUDADANÍA COMO SUJETO POLÍTICO. SE TRABAJA CON TODAS LAS PERSONAS DESDE SU CAPACIDAD DE CAMBIO. Y EL CAMBIO ES POLÍTICO. LA PARTICIPACIÓN DE LA CIUDADANÍA EN LAS POLÍTICAS ES ALGO QUE TENEMOS CLARO.

Ambos paradigmas de promoción de incidencia comparten el instrumento de las campañas de recogidas de firmas, pero con objetivos diferentes. Es cada vez más frecuente el recurso a propuestas de incidencia para fortalecer las acciones de marketing, que evidencia la prevalencia del marco de mercado libre y sugiere un debate sobre los límites de la utilización de estos instrumentos para reforzar la capacidad de influencia por parte de organizaciones con bases sociales despolitizadas.

Finalmente, el grupo más amplio de organizaciones no contempla el empoderamiento político como una línea estratégica prioritaria, aunque sí trabajan con determinados grupos de interés como titulares de responsabilidades en la esfera no política. Mientras la participación, como concepto o principio, sigue siendo un elemento central en los discursos de la mayoría de las organizaciones, del análisis se deduce que se nos da mejor involucrar e incluso acompañar a nuestros grupos de interés para que diseñen e implementen acciones, tengan presencia, que para generar pensamiento y propuestas políticas.

Sin embargo, la necesidad de mayor coherencia institucional y la aspiración a una mayor relevancia de los cambios impulsados por las organizaciones sugiere la necesidad de replantear los modelos de participación que se promueven. La participación de la ciudadanía no se producirá de manera espontánea, ni por el prestigio de la organización ni la importancia de las causas por las que trabaje, sino que se necesitan una serie de condiciones para que suceda: **querer, saber y poder participar** (Coordinadora ONGD, 2014a).

HACEN FALTA METODOLOGÍAS SOBRE CÓMO HACER ESE PROCESO, CON LECTURA POLÍTICA DE QUE LA CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA ERA LA ALTERNATIVA. (...) LA CUESTIÓN ES DAR CON LA NARRATIVA ADAPTADA AL CONTEXTO, QUE SEA LA CLAVE PARA QUE ESTO DEJE DE SER MINORITARIO, QUE ALGO DE ESO HAY...CUANDO TIENE ENVERGADURA UNA NARRATIVA QUE LO HACE ATRACTIVO FRENTE A GENTE MUY DIVERSA.

Esto implica tener claros los motivos y las razones por las que comprometerse, que cada persona pueda encontrar una manera de implicarse ajustada a sus capacidades e intereses, y tener las oportunidades y medios para poder hacerlo de manera efectiva. No se trata únicamente de mecanismos de participación, se trata también de que se hagan reales en el contexto de una narrativa que le confiera sentido, que conecte de manera clara y creíble a las personas con el entorno local y global del que forman parte.

La referencia de los movimientos sociales que han logrado relevancia evidencia que la agencialidad, la confianza en la capacidad de influir, es esencial para motivar el compromiso. Los marcos organizados constituyen oportunidades para propiciar procesos de fortalecimiento de capacidades, pero pueden ser limitantes para concienciar sobre la responsabilidad y capacidad de la ciudadanía para generar cambios en su entorno y para activar su influencia.

Apostar de manera inequívoca por el marco de democracia participativa no se limita a repensar los canales de participación ciudadana dentro de las organizaciones, sino que implica más bien pensar el papel de las organizaciones dentro del protagonismo de la ciudadanía. Implica revisar las creencias que sustentan las estrategias y construir narrativas alternativas en los que la participación de la ciudadanía sea significativa, no instrumental. Implica revisar las estrategias de construcción de influencia, basadas en el prestigio organizativo y el volumen. Implica repensarse. A fondo.

APOSTAR POR LA CIUDADANÍA EMPODERADA NO INTERESA, IMPLICA MOVILIZACIÓN DE GENTE, OSEA, ESTAR EN LA CALLE CUESTIONANDO ESTRUCTURAS DE PODER, POLÍTICAS, ECONÓMICAS, PUES NO INTERESA..LO HACEMOS EN GUATEMALA, PERO AQUÍ VAMOS A CONCIENCIAR Y A SER BUENOS Y PUNTO.



3.2.4. EL MARCO DEL ACTOR RACIONAL FRENTE A MENTE ENCARNADA/ACTOR EMOCIONAL

Esta pareja de marcos antagónicos hace referencia a dos formas de interpretar y valorar la naturaleza humana, y a las que apelan las ONGD desde sus prácticas comunicativas y de participación.

El marco del Actor Racional supone que las personas toman decisiones a partir de un análisis de coste-beneficio y por propia iniciativa, asimilando el acto de razonar con un proceso formal y lineal. Este marco de utilidad es el predominante en la sociedad, el entorno educativo, la estrategias de marketing, etc.

Frente a este, el impronunciable marco de "mente encarnada", conceptualiza las personas como organismos sociales complejos cuyas decisiones están influidas por sus procesos neurológicos y el entorno cultural. Desde la perspectiva de este marco, los elementos racionales conviven con las emociones y los valores morales y, en particular y respecto al ámbito de la EDCG, con la empatía (Lakoff, df. De Waal) y el instinto de cooperar (Tomasello, 2008 y de Waal, 2011).



Las reflexiones metodológicas sobre el aprendizaje reflexivo y transformador tienen como punto de partida este marco de mente encarnada, en la medida en que sugieren que para posibilitar cambios significativos en los comportamientos, creencias y actitudes, las estrategias deben basarse en una combinación de diálogo reflexivo y experiencia que conduce a procesos de aprendizaje de "doble bucle". El aprendizaje de bucle sencillo es instrumental y no altera los paradigmas subyacentes al comportamiento: al contrario, la experiencia educativa o comunicativa simplemente los consolida. Sin embargo, a través de estos procesos de doble bucle se toma conciencia de la narrativa dominante de la realidad y se generan otras alternativas que se ponen a prueba y se refuerzan mediante la experiencia. (Arias, Boni, Ortega y Rosado, 2015). Las actuaciones de EDCG, por tanto, deben focalizarse en generar ese cambio de paradigmas a través de dinámicas de interacción y relación dialógica por un lado, y a propiciar por otro experiencias que refuercen comportamientos basados en paradigmas alternativos.

Las prácticas comunicativas o educativas que no aspiran a generar experiencias significativas pueden aportar información o contenido, pero no alcanzar el nivel de los paradigmas o las creencias y valores sobre las que se basa el comportamiento. Lo profundo se aborda desde la profundidad, y la profundidad se alcanza a través de la intensidad de una experiencia o desde la naturaleza incremental de una experiencia. El

cambio social requiere aproximaciones educativas significativas, no transaccionales, de ahí el valor estratégico de la EDCG.

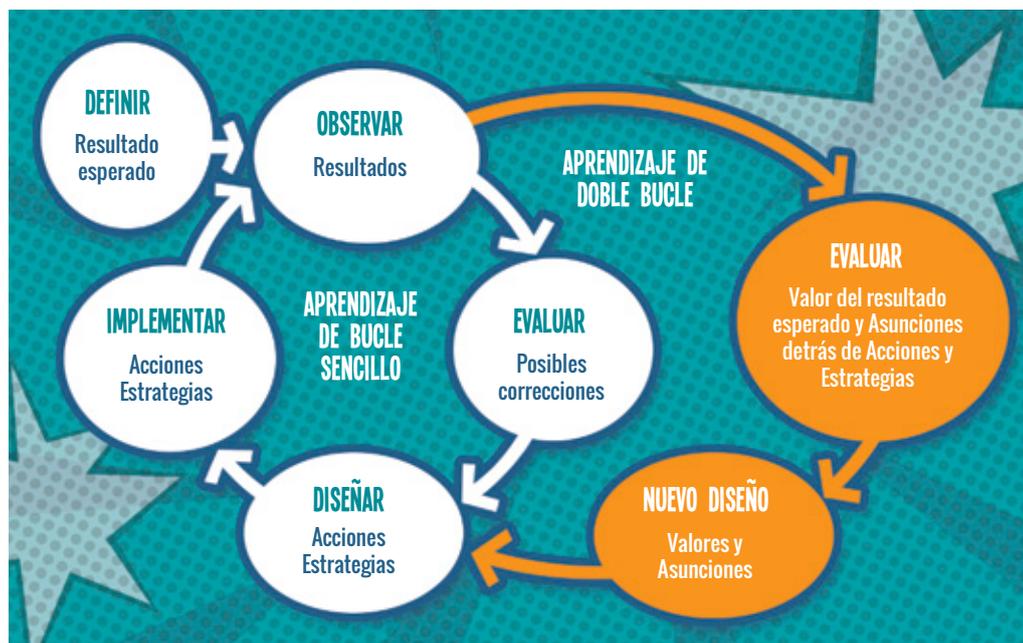


Gráfico 17.

Aprendizaje de doble bucle.

Adaptado de Argyris y Schön (1978)

Esta tensión sugiere la importancia de desactivar los elementos meramente transaccionales –prestigio social, desgravación fiscal, autocomplacencia...– de las propuestas dirigidas a la ciudadanía, apostando por formatos que permitan una implicación más profunda y contribuyan a un cambio significativo.

Esta disyuntiva es la que enfrentan las ONGD en el diseño de sus estrategias de actuación: lograr relevancia social y un elevado número de apoyos a una propuesta puede lograrse diseñando propuestas basadas en el retorno de la inversión –apelando a la lógica racional– y barreras de entrada muy bajas. Se proporciona así una relación superficial con los problemas, que generalmente tiende a reforzar el resto de marcos hegemónicos en cuanto al lenguaje, el rol de la ciudadanía y el mercado libre.

Para posibilitar una experiencia más transformadora, las propuestas de acción deberían posibilitar una implicación creciente e invitar a la ciudadanía a adoptar distintos roles, considerando también el del propio diseño de las propuestas. En este sentido, los enfoques metodológicos que orientan las actuaciones activan el marco de mente encarnada en la medida en que incorporan, además de los cognitivos, elementos emocionales, especialmente los relacionados con la afectividad a través de las experiencias de participación.

En este sentido, se han analizado las prácticas de las organizaciones desde la perspectiva de la implicación emocional que propician.

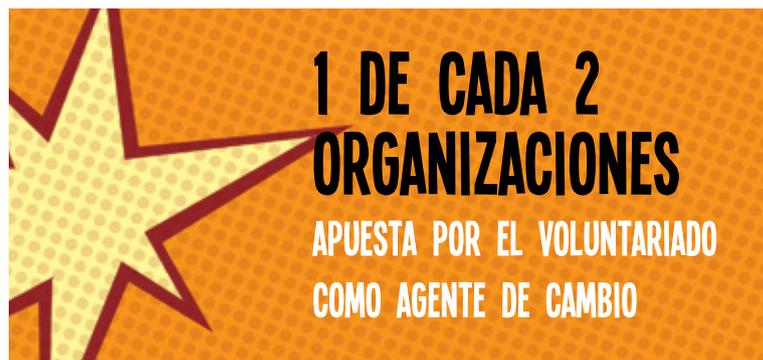
Un grupo amplio de organizaciones se plantea su trabajo en EDCG con una clara vocación pedagógica: la mayor parte de las ONGD vinculadas al ámbito educativo, pero no solo ellas, orientan su trabajo de acuerdo a principios de diferentes corrientes pedagógicas, siendo las referencias a la Educación Popular y la Pedagogía del Oprimido las más frecuentes. Se concede importancia a los **elementos emocionales del aprendizaje para generar experiencias significativas y transformadoras** y se adaptan elementos propios del ámbito educativo formal, como el Aprendizaje-Servicio, el Ciclo de Kolb o el Aprendizaje Basado en Proyectos.

USAMOS METODOLOGÍAS DE LA EDUCACIÓN POR EL ARTE Y LA LUDOPEDAGOGÍA, GENERANDO ENTORNOS PROPICIOS PARA ADQUIRIR APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS BASADOS EN LAS RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS Y SU ENTORNO.

(...) ENFOQUE SOCIOAFECTIVO, DESDE LA VIVIENCIA Y TAMBIÉN DESDE EL CONOCIMIENTO Y LAS ACTITUDES.

Esta orientación hacia el aprendizaje significativo es más factible en el ámbito no formal, que permite abordar procesos con una cierta continuidad e incluir elementos afectivos y emocionales. Las prácticas asociadas al acompañamiento de grupos en procesos de empoderamiento, de investigación y acción participativa referidas anteriormente refuerzan este marco positivo.

El voluntariado resulta el espacio natural para propiciar este tipo de experiencias significativas: supone un marco de relación basado en la contribución a la misión de la organización a partir de las capacidades, las emociones y los valores de las personas voluntarias, en el que pueden asumir una amplia variedad de roles.



La mayoría de las organizaciones participantes cuentan con personas voluntarias en su base social: según el Informe del Sector (Coordinadora ONGD, 2015) el 66% de las ONGD promueven voluntariado en España y un 45% voluntariado internacional. Hay por tanto organizaciones que no consideran el voluntariado como fórmula de vinculación, tanto algunas de las de mayor tamaño y perfil hegemónico, como también en otras

de mucha menor escala. En ambos casos, la apuesta por la influencia mediática y política aparece como justificación de la prioridad del papel de equipos técnicos.

La realidad del voluntariado dentro de la mayoría de ONGD que lo promueve es diversa, conviviendo modelos más orientados a la actividad (instrumental) y propuestas de voluntariado educativo y transformador, en los que las personas voluntarias no son únicamente agentes, sino colectivo meta del trabajo en EDCG. Entre ambos extremos, hay organizaciones que promueven voluntariado y que aspiran a que éste genere una mayor sensibilización en este colectivo, pero no tienen articulada una línea de trabajo específica dentro de su estrategia de EDCG que vincule voluntariado con objetivos de cambio social.

Desde esta perspectiva más amplia, más de la mitad de las organizaciones espera contribuir a que su voluntariado desarrolle competencias y sea un agente de cambio, y una proporción menor (aunque significativa: una de cada cuatro) apuesta por programas de voluntariado transformador. Esta caracterización es por otra parte coincidente con la que se ha obtenido en análisis anteriores de prácticas organizativas de voluntariado (Arias et al., 2015).

(...) AL VOLUNTARIADO LE DECIMOS: TIENES QUE SER TÚ EL QUE TRANSFORME LA SOCIEDAD.

EL CONTEXTO NOS ESTÁ OBLIGANDO A REVISAR EL FORMATO, MÁS PARTICIPATIVO.
SOBRE TODO LOS JÓVENES YA NO QUIEREN RECIBIR, SINO PARTICIPAR.

Además del voluntariado y los procesos de trabajo en el ámbito no formal señalados, otras formas de participación pueden fortalecer la agencialidad en la ciudadanía. El análisis de redes sociales, por ejemplo, muestra una mayoría de organizaciones que asignan un rol transaccional a la base social, pero también un grupo significativo que realiza propuestas de participación, aunque no necesariamente propician una implicación creciente. No obstante, hay que considerar este dato con cautela, en la medida en que no se han incluido en el análisis los perfiles específicos que algunas organizaciones destinan para campañas o líneas de participación y movilización.

Gráfico 18.

Distribución de perfiles comunicativos respecto a la participación de la base social (rol instrumental o implicación profunda).

Elaboración propia.



Participación de la base social (rol instrumental o implicación profunda)

- Perfil hegemónico
- Perfil intermedio
- Perfil alternativo

También en el ámbito informal, varias organizaciones están explorando formatos que procuren vivencias de cierta intensidad a través de imágenes, recreando situaciones de vulneración de derechos, o a través del arte, con las que pretenden generar inquietudes en grupos más amplios.

3.3. ORIENTACIÓN AL CAMBIO

Las ONG somos organizaciones de cambio. Lo invocamos, lo promovemos y lo situamos en el centro de nuestra comunicación institucional. Se supone que el cambio social orienta nuestra acción, y discursivamente nos movemos en el espectro que vincula la solución de los problemas que enfrentamos –vulneraciones de derechos, desigualdad, insostenibilidad– con la transformación de la sociedad. Pero ¿y nuestras prácticas operativas, nuestros estilos gerenciales?, ¿están realmente orientadas a resultados? ¿Son metas alcanzables? ¿Están definidas las rutas para lograrlas? ¿Somos capaces de medirlo? Para responder a estas preguntas, se han analizado el discurso y las prácticas de las organizaciones desde el prisma de la Teoría de Cambio, contrastando en qué medida la cultura de impacto convive con la cultura de la actividad.

Solo una minoría de organizaciones dispone de una Teoría de Cambio formulada, comunicable y explícita, que incorpora cambios concretos a los que quieren contribuir y estrategias de actuación para lograrlos. Se trata en su mayoría de ONG de gran tamaño, pertenecientes a redes o estructuras internacionales, y en las que la función de incidencia política es prioritaria, lo que puede explicar este mayor esfuerzo en sintetizar y comunicar su estrategia de cambio.

Siendo una práctica recomendada, no contar con una Teoría del Cambio explícita no implica necesariamente que no haya un marco de afirmaciones, creencias y suposiciones implícitas que orienten las estrategias y actuaciones de las organizaciones, así como mecanismos para monitorear el impacto. En las siguientes líneas se resumen las principales líneas de discurso sobre estos elementos –acotación del ámbito sobre el que se pretende actuar, definición de resultados esperados, gestión por procesos y mecanismos de evaluación– con el objetivo de caracterizar al sector respecto de su orientación al cambio.

3.3.1. ¿EN QUÉ CAMBIOS CONCRETOS QUEREMOS IMPLICAR A LA CIUDADANÍA?

De manera general, en los documentos misionales se hace referencia al tipo de cambio al que se quiere contribuir y a la realidad diferente hacia la que avanzar. Hay organizaciones que expresan una aspiración más bien discursiva sobre los valores que quieren fomentar (igualdad, justicia), cuyos objetivos son con frecuencia amplios, declarativos, (una sociedad más justa y solidaria, colaborar con el desarrollo de los

pueblos más necesitados del planeta...), incluso algunas organizaciones hablan de un CAMBIO en mayúsculas, del que se puede formar parte.

Una práctica común es en todo caso es describir la magnitud del problema, pero no tanto sus causas, apelando prioritariamente al marco de provisión de servicios como la estrategia fundamental para que se resuelva, y en el que las ONGD tienen un rol fácilmente comprensible por la sociedad, reforzando marcos hegemónicos como el orden natural o el mercado libre. Quizás con intención de resultar accesibles, las narrativas resultan desproblematizadoras, centradas en los resultados y las soluciones lineales, y destacan el papel de las propias organizaciones en el proceso. Estas formulaciones generan consenso –por su propia falta de concreción– pero en pocos casos señalan problemas estructurales, obviando el análisis sistémico de causas y responsabilidades institucionales y personales, y desconectando de sus consecuencias políticas las propuestas que finalmente se ofrecen a la ciudadanía: dona, firma, hazte socio.

Sea una estrategia deliberada o debida a una insuficiente cultura de análisis y reflexión, de orientación al cambio, lo cierto es que tiene un efecto significativo en el imaginario social y una legitimidad ex-ante, basada en tres supuestos: *las ONG se ocupan de hacer el bien, lo hacen gratuitamente y se ocupan de que el bien llegue a todos* (Martínez, 2011). Desde esa perspectiva, cualquier elemento cuestionador iría en detrimento de esa legitimidad y aceptación universal que hay en la sociedad (o al menos entre la población tendente a confiar en las ONG).

Hay un grupo minoritario de organizaciones, con paradigmas más alternativos y transformadores en su comunicación, que sí explicita espacios algo más concretos sobre los que trabajar e incidir para lograr las metas misionales, relacionándolos generalmente con el modelo económico y otros elementos culturales asociados. Es en este ejercicio de concreción cuando se distinguen las narrativas del cambio, los auténticos enfoques políticos de las organizaciones, sobre los que el consenso ciudadano ya no es tan evidente.

ENFRENTARSE A LA POBREZA SIGNIFICA FRENAR EL CAMBIO CLIMÁTICO, HACER NEGOCIOS DE FORMA JUSTA Y ACORDAR UNA MEJOR REGULACIÓN DEL COMERCIO DE ARMAS Y DEL SECTOR FINANCIERO A NIVEL GLOBAL.

CONSIDERAMOS FUNDAMENTAL PONER EN EL CENTRO LA IGUALDAD DE GÉNERO Y LA ERRADICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DOMINACIÓN DEL GÉNERO MASCULINO Y HETEROSEXUAL SOBRE OTROS, QUE SOPORTA LAS VIOLENCIAS MACHISTAS.

En este escenario de falta de concreción, por un lado, y de riesgos asociados a las propuestas contraculturales como alternativa, la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se perfila como un marco conceptual de cambio con un gran potencial de apropiación, en torno al que un grupo relevante –no mayoritario, pero significativo: las más vinculadas al lobby institucional– está orientando sus estrategias, bien centrándose en objetivos específicos, trabajando su aterrizaje territorial, o utilizándolos para la incidencia política.

TE DAS CUENTA DE QUE TODO EL MUNDO SE HA REENFOCADO EN CLAVE ODS.. PERO NO ES LO MISMO EL ENFOQUE CON QUE UNA GRAN EMPRESA MULTINACIONAL ADOPTA LOS ODS, QUE EL MÍO. Y TE PREGUNTAS, EN QUÉ SE DIFERENCIA, QUÉ TENGO QUE HACER (...) PARA INTENTAR APORTAR COSAS INTERESANTES.

Los ODS conforman una agenda común en la que coinciden muchas organizaciones de cooperación, ambientalistas, de intervención social y las especializadas en Derechos Humanos. La Agenda proporciona una narrativa "amable" en el escabroso debate sobre los modelos de desarrollo, porque, aunque sigue apostando por el crecimiento económico, lo complementa con el desarrollo económico y social.

La amplitud de objetivos y su enfoque global permite la vinculación con la orientación prioritaria de las organizaciones como ampliar progresivamente el marco de actuación, basada en la lógica interseccionalidad de los 17 Objetivos.

El despliegue de metas e indicadores puede contribuir a promover una mayor cultura de cambio en las organizaciones, especialmente cuanto menos generalizada/más concreta sea la apropiación y se concentre en torno a una parte de los Objetivos.

Con todo, la aceptación de los ODS como elemento orientador de las estrategias de cambio tiene sus limitaciones, fundamentalmente basadas en aquellos elementos que facilitan que sea apropiada por actores con visiones tradicionalmente enfrentadas: es una agenda contradictoria que se puede asumir solo parcialmente, contribuyendo en unas metas pero restando en otras. Así mismo, la desvinculación de la agenda con el discurso de Derechos Humanos, es un factor de cuestionamiento.



3.3.2. DEFINICIÓN DE RESULTADOS

Existe una ausencia de un marco de impacto previsto en las prácticas concretas de una gran parte de organizaciones participantes, especialmente en cuanto a resultados en términos de cambio personal y desarrollo de competencias de ciudadanía global. Este contexto de falta de modelos y herramientas de gestión del impacto es coherente con lo señalado en la evaluación de la Estrategia de EpD (2016) al afirmar que *la definición y concreción de resultados finales en Estrategia de Educación para el Desarrollo de la Cooperación Española continúa siendo una asignatura pendiente*. Se habla genéricamente de fomentar ciudadanía global activa, pero la orientación al cambio exige una conceptualización de sus atributos para concretar qué se espera de esa ciudadanía que contribuye a la transformación social, especialmente en el espacio informal.

EL QUÉ PUEDO HACER YO ES DIFÍCIL. SI NO TE PIDO DINERO, Y NO PUEDES VENIR, NI PUEDES TRAER COMIDA, ENTONCES, ¿QUÉ TE PIDO? QUE NO TE OLVIDES.

En paralelo, destaca el hecho de que más de la mitad de las organizaciones trabaja a partir de una definición concreta de rasgos que se quieren impulsar en las personas y que hacen referencia a su conocimiento de la realidad, sus actitudes y pautas de participación. En realidad, sorprende la casi total ausencia de mención a marcos más clásicos de solidaridad –ceranos a la donación y la ayuda– en la descripción de estos rasgos, cuya orientación transformadora contrasta en muchos casos con la naturaleza de las propuestas que finalmente se ofrecen a la ciudadanía. Eso puede ser debido a que hay entidades que focalizan sus objetivos de cambio social a una parte de sus actuaciones en relación con la ciudadanía –en general las que se dirigen a grupos más reducidos– pero no al conjunto de sus interacciones y posibles ámbitos de impacto.

Si bien la otra mitad de las organizaciones no cuentan con una definición de ciudadanía global por el perfil de sus estrategias de trabajo, hay entre ellas un grupo que, apostando por la sensibilización y la movilización social en el discurso, son capaces de identificar sus rasgos principales. Son organizaciones en las que no hay una propuesta pedagógica o política muy definidas, respondiendo a perfiles técnicos o generalistas, pero en las que sí hay una importante apuesta por la EDCG:

NO LA TENEMOS POR ESCRITO ES ALGO QUE VA UN POCO CON EL DÍA A DÍA Y TODOS LO TENEMOS EN MENTE PERO NO HEMOS HECHO UNA REFLEXIÓN, NUESTRO TRABAJO VA MÁS ORIENTADO AL CAMBIO Y CON LOS HECHOS.

El concepto de ciudadanía que emerge en el discurso se articula principalmente en torno a 6 elementos:

Pertenencia e interdependencia: Este elemento incide en el valor de la comunidad de ciudadanos del mundo como la única capaz de gestionar las contradicciones que surgen con la globalización (Lozano, 2009)

Conceptos como desigualdad, sostenibilidad, justicia, y, más concretos como xenofobia, racismo, cultura de paz, discriminación de género, límites del planeta, soberanía alimentaria, etc., y que desplazan los conceptos más tradicionales y hegemónicos de pobreza y desarrollo.

Local y global: la pertenencia a la comunidad global no es incompatible, sino más bien se refuerza con la involucración en la comunidad local. Se apuesta por relacionar los derechos del conjunto de las y los habitantes del planeta, sin perder de vista los del entorno más inmediato (CONGDE, 2014b).

Participación, vinculados a definiciones en los que la dimensión activa, de participación, es más relevante. Hay un grupo pequeño de organizaciones que reflejan rasgos concretos de lo que hace esa ciudadanía global en relación a sus propuestas de cambio y son capaces de verbalizarlo.

Vinculada a los Derechos Humanos: contribuir a la realización efectiva de los derechos humanos es una referencia recurrente en los discursos. Otras implicaciones como la exigibilidad o el perfil más político del rol de la ciudadanía están menos presentes: sólo una minoría -menos de una quinta parte- hacen referencia a un marco de construcción de sujeto político.

Ciudadanía informada: frente a definiciones más genéricas, varias organizaciones apuestan por fortalecer el conocimiento y la comprensión por encima de otras dimensiones.

Dicho esto, cabe sugerir, como buena práctica, la definición de los atributos (actitudes, comportamientos y conocimientos) que se relacionen con los objetivos de cambio de las organizaciones en las que la ciudadanía tiene un papel asignado en sus estrategias. En términos de orientación al cambio, reforzará la eficacia de la actuación y creará un marco de evaluación más concreto y asumible

El análisis de cómo este objetivo de desarrollo de competencias de ciudadanía global se cruza con los diferentes grupos de interés ilustra sobre dos criterios relacionados con la orientación a resultados: la acotación de los públicos y el perfil del impacto –más hegemónico o alternativo– que se plantea generar en la ciudadanía.

UNA TERCERA PARTE DE LAS ORGANIZACIONES

NO SE PLANTEA ESPECÍFICAMENTE RESULTADOS DE CAMBIO SOBRE LA CIUDADANÍA EN GENERAL

Las organizaciones que no se plantean resultados en ciudadanía general constituyen un tercio de las analizadas: son en su mayoría organizaciones pequeñas que se centran en grupos de interés más cercanos. Su perfil de comunicación es intermedio y están muy vinculadas al ámbito sectorial de la educación. Priorizan la transformación personal y colectiva, y su menor dispersión puede contribuir a un mejor impacto.

MI EXPERIENCIA PASADA ES QUE UNA ORGANIZACIÓN TIENE MUCHAS LIMITACIONES, Y MUCHAS VECES LA AMBICIÓN EN ESTOS ASPECTOS HA HECHO QUE NO PODAMOS FORTALECER EL TRABAJO EN CUANDO A LA MEDICIÓN, IMPACTO, CONTINUIDAD.

Un número importante de organizaciones limitan su objetivo de impacto sobre ciudadanía general a la promoción de un mayor conocimiento sobre los temas que trabajan, bien porque consideran ese impacto relevante en relación a sus estrategias de financiación o incidencia, bien porque valoran ese nivel de impacto como el más ajustado a sus capacidades. En este grupo predominan perfiles comunicativos de carácter hegemónico, y está compuesto por organizaciones grandes y por las más pequeñas.

LO PRIMERO ES NO SER AMBICIOSOS, PRIORIZAR LA CONEXIÓN Y TRABAJAR LA BASE DEL CONOCIMIENTO, EN NUESTRO CASO, DE NUESTRA TEMÁTICA, MÁS QUE PROFUNDIZAR EN OTROS CAMBIOS... EL PUNTO QUE NOS GUSTARÍA CONSEGUIR ES QUE LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABEMOS SEAN ELLOS A SU VEZ TRASMISORES DE ESE CONOCIMIENTO.

Por último, un grupo significativo de ONG (un tercio, aproximadamente) plantea propuestas de implicación de la ciudadanía a través de diversas formas de activismo: se espera movilizar el compromiso político-ciudadano mediante propuestas de profundidad heterogénea, pero con una orientación específica al logro de un cambio institucional concreto: este grupo de organizaciones se orienta a un resultado de formación de sujeto político. Con escasas excepciones, son organizaciones de tamaño mediano y perfil de comunicación alternativo. En este grupo se incluyen también las que realizan propuestas relacionadas con el consumo responsable, que se interpreta como un gesto político.

La segmentación de públicos es una estrategia que permite adecuar las actuaciones para impulsar el cambio deseado. Se constata una tendencia creciente a concentrar el trabajo en grupos acotados frente a propuestas dirigidas en abierto a la ciudadanía.

Esta mayor concreción permite trabajar entornos en los que hay un vínculo previo y continuidad y contribuir a un mayor impacto.

No obstante, sorprende el hecho de que los públicos más cercanos (personas socias y voluntarias) no son considerados habitualmente colectivo meta de las intervenciones de EDCG. Es llamativo considerando que son con frecuencia el grupo de interés más numeroso, cercano y accesible, en un horizonte temporal de medio plazo. En estos términos, la interacción con la base social no tiene las limitaciones que reviste el trabajo de sensibilización, por ejemplo, dirigida a grupos más amplios y abiertos de la ciudadanía.

Por otra parte, más de la mitad de las organizaciones explicitan objetivos de cambio institucional, no personal. Del análisis de discurso se deduce que es una tendencia creciente, resultado de la evolución de sus estrategias de cambio, y también en alguna medida del efecto normativo de las convocatorias públicas de subvenciones, que priorizan cada vez más elementos como el carácter multiplicador de las propuestas o su dimensión política.

La definición de resultados y de indicadores de impacto es más frecuente en este ámbito, y facilita la evaluación de su alcance. **Para un grupo de organizaciones el impacto esperado es la generación de opinión pública, como estrategia para alcanzar capas más amplias de la ciudadanía.** En el mismo orden de relevancia, otras organizaciones sitúan sus objetivos de cambio en las prácticas de organizaciones de la sociedad civil, relativos a asuntos como el consumo, la sostenibilidad, la igualdad de género, etc.

La incidencia política, que plantea influir en las normativas y en los comportamientos de las administraciones públicas, es un espacio de trabajo netamente orientado al cambio. La creciente relevancia que tiene esta dimensión en las estrategias de las organizaciones evidencia una mayor orientación transformadora de sus actuaciones. No obstante, tiene sentido diferenciar entre los objetivos de mayor compromiso presupuestario con la política de cooperación o con algún ámbito sectorial, en los que se concentran la mayor parte de las agendas de incidencia, de los que persiguen un cambio de políticas coherentes con el desarrollo y la sostenibilidad, que apuntan por tanto a transformaciones de mayor calado, y que son impulsados por un grupo más reducido de ONGD.

El cambio personal está conceptualizado en la mitad de las organizaciones, pero no se traduce en la misma proporción en las estrategias de actuación, que suelen aterrizar hasta niveles de alcance. **La orientación al cambio es mas "fluida" en las estrategias de incidencia colectiva e institucional:** en la medida en que tienen una importancia creciente y siempre que se hagan desde paradigmas transformadores de estructuras sociales, económicas y políticas, estarán favoreciendo la orientación al cambio de las ONGD.

3.3.3. EL ENFOQUE DE PROCESOS

El tipo de cambio que ocupa a las ONGD –sea de carácter individual, colectivo o político– requiere de perspectivas a medio y largo plazo. En las ONG analizadas hay un claro consenso sobre la necesidad de trabajar de manera sostenida en el tiempo para lograr cambios en estructuras de pensamiento, institucionales o culturales.



Retomando la Teoría de Cambio, el carácter sistémico, no lineal y orientado al proceso es uno de los rasgos diferenciadores de las estrategias organizativas que tienen impacto (Furnell y Rogers, 2011). Dado un cambio esperado, la organización formula hipótesis y traza estrategias para contribuir a que dicho cambio suceda: incorporando una lógica de proceso se ajustan las ópticas temporales de la intervención a las dinámicas realistas de los cambios, pero también se abre una oportunidad a la mejora del impacto, al permitir revisar si las hipótesis de cambio eran acertadas o no y poder ir incorporando aprendizajes en el proceso.

Esta dinámica de sistematización, aprendizaje y mejora, esencial para lograr impacto, no es posible si no existe un trabajo articulado en procesos. Trabajar por procesos, por tanto, refuerza la capacidad de influencia en el cambio desde una perspectiva acumulativa, de escala y recursos invertidos, pero también de aprendizaje y ajuste de los supuestos de cambio a la realidad “es posible para nosotros cambiar, ajustar y/o corregir estas suposiciones que tenemos (está bajo nuestro control hacerlo) según avanzamos en el proceso” (Retolaza, 2010).

En este sentido, una mayoría de las organizaciones analizadas manifiesta explícitamente su apuesta por el trabajo en procesos, aunque en esta afirmación se encuentran algunos matices. Hay un grupo, para el que este elemento es estratégico y le da continuidad en el tiempo cubriendo sus costes, adaptando el proceso a los vaivenes de las financiaciones públicas o aportando financiación propia. Son entidades con un perfil alternativo, de tamaño mediano y pequeño y que enmarcan su trabajo en procesos educativos y de acompañamiento a colectivos específicos o de incidencia política.

3 DE CADA 5 ORGANIZACIONES

BASAN SUS PRÁCTICAS DE EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA CIUDADANÍA GLOBAL EN UNA LÓGICA DE PROCESOS



... REVISAMOS NUESTRAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DENTRO DE LA EDCG Y LUEGO ENLAZAMOS LOS PROYECTOS A ESAS LÍNEAS, LO QUE NOS PERMITE HACER SINERGIA (...) A VECES NOS ECHAN PARA ATRÁS, PERO LA PLANIFICACIÓN ES LA QUE ORIENTA LAS FORMULACIONES.

Una de cada cinco organizaciones refiere una cierta lógica de proceso orientada a dar continuidad a la temática con la que trabajan o el tipo de actividad. Coincide con un perfil de entidad mayoritariamente técnico, no educativo, con posicionamiento político de perfil bajo, pero heterogéneo respecto a su tamaño. También es frecuente, sobre todo entre las ONG más dependientes de la financiación pública, la alusión a las dificultades y límites que la realidad económica o financiera supone para esa voluntad de apostar por procesos continuos.

LO IDEAL ES TENER PROCESOS LARGOS, PERO LA REALIDAD SE ACABA IMPONIENDO AUNQUE INTENTAMOS NO CAER EN ACTUACIONES PUNTUALES, O AL MENOS INTENTAMOS QUE LO QUE HACEMOS TENGA UN SENTIDO PEDAGÓGICO.

Por último, hay también un grupo significativo de organizaciones que trabajan por proyectos, en una lógica de intervención que no remite a procesos y se basa en acciones de información o sensibilización. Entre estas se distinguen aquellas que consideran que su limitada independencia financiera les impide dotar de mayor continuidad y coherencia estratégica a sus prácticas, y las que simplemente no contemplan la necesidad de un enfoque continuado, sino más vinculado a cuestiones de agenda de rendición de cuentas de programas de cooperación.

NUESTRO RECORRIDO EN ESTO HA SIDO MUY ERRÁTICO Y DEPENDIENTE DE LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS VÍA PROYECTOS Y ESO HA HECHO QUE HAYAMOS FLUCTUADO MUCHO EN EL TIPO DE ACTIVIDADES QUE HEMOS EJECUTADO, (...) NOS HA DIFICULTADO TENER UNA ESTRATEGIA CONTINUADA.

Este análisis ilustra dos de los factores que influyen en la mayor o menor orientación a procesos de las actuaciones de EDCG, afectando tanto a la coherencia de las mismas como a la dimensión y calidad de sus resultados: por un lado, una insuficiente dotación de recursos tanto en términos absolutos como relativos respecto a otras áreas de trabajo; por otro su alineamiento con otros objetivos como la rendición de cuentas, la notoriedad o la visibilidad que son subsidiarios para fortalecer otras áreas de la organización que se consideran más estratégicas para el impacto misional.

Desde la perspectiva de EDCG transformadora que orienta este trabajo, se subraya la necesidad de trabajar desde una lógica de procesos que se enmarque en una propuesta de cambio y responda a estrategias de construcción de influencia y compromiso ciudadano. Este tipo de procesos son una condición necesaria para la profundidad del conocimiento, el discurso y las propuestas de incidencia generadas por las organizaciones, así como para impulsar el empoderamiento de comunidades o redes con vínculos significativos en torno a objetivos de transformación.

3.3.4. LA GESTIÓN DEL IMPACTO: DESACTIVANDO MITOS SOBRE LA MEDICIÓN O EVALÚA COMO PUEDES

El discurso de las entidades participantes en torno a las dinámicas de evaluación del impacto se agrupa en torno a tres cuestiones principales: la viabilidad o prioridad de medición de resultados, más allá del alcance cuantitativo, las métricas de las herramientas digitales y las dificultades metodológicas para abordar este ejercicio.

Respecto a indagar sobre los resultados en términos de cambio, un grupo importante de organizaciones afirma que solo se centra en resultados de alcance, referidos a información agregada y cuantitativa sobre las personas destinatarias de la acción.

EN ESTE TERRENO, MAL, ANDAMOS MUY POCO MEDIDOS, TENEMOS MEDIDO EL ACTIVISMO DIGITAL, PERO ASÍ, MIRANDO EN TRANSFORMACIÓN SOCIAL...

MEDIMOS ALCANCE, GENTE INTERPELADA, HASTA AHORA NO NOS HEMOS CENTRADO EN EL CAMBIO DE LAS PERSONAS, COSA QUE DEBERÍAMOS VER...

En cuanto a las estrategias de medición, aunque se mencionan indicadores de alcance más convencionales (asistencia a actos o eventos, recepción de materiales, etc.), destacan las referencias al potencial y la relevancia de la medición en el entorno digital. Estos aparecen relacionados por un lado con la facilidad de acceso a información cuantitativa estandarizada, aunque no siempre relevante respecto a los cambios perseguidos, y por otro con la apuesta de recursos y capacidades que muchas organizaciones –especialmente las de mayor tamaño– realizan en la medición y evaluación de su comunicación en entornos digitales.

SE LE DA BASTANTE IMPORTANTE A LA MONITORIZACIÓN Y VER LOS IMPACTOS TANTO DE CAMPAÑAS COMO DE NÚMEROS DE ALTAS DE SOCIOS, BAJAS TAMBIÉN, A NIVEL MENSUAL SE HACE UN ANÁLISIS DE LOS IMPACTOS EN REDES SOCIALES, VISITAS A PÁGINA WEB, PERSONAS QUE HAN FIRMADO CAMPAÑAS O QUE SE HAN SUBSCRITO A LA NEWSLETTER, TODO ESO SI QUE ESTÁ MONITORIZADO MENSUALMENTE

1 DE CADA 3 ORGANIZACIONES UTILIZA ESTRATEGIAS PARA EVALUAR EL IMPACTO DE SU TRABAJO

Otro grupo importante de organizaciones sí hace referencia a la utilización de estrategias diversas para evaluar el impacto de su trabajo, en términos de transformación social y cambios atribuibles a sus acciones sobre conocimientos, comportamientos, relaciones, prácticas y políticas. Del análisis se deduce cierta relación entre la orientación a la incidencia política de las organizaciones y la apuesta por la evaluación de su impacto. De hecho, hay un grupo de organizaciones que están invirtiendo recursos en la definición de estrategias y herramientas con este objetivo.

SE HACEN GRUPOS DE DISCUSIÓN EN ALGUNAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS, PARA INDAGAR SOBRE CAMBIOS, SE HACE UNA BREVE SISTEMATIZACIÓN QUE DEMUESTRA QUE SÍ QUE VALE LO QUE HACEMOS.

ESTÁ SIENDO UNO DE NUESTROS GRANDES DEBATES, GENERAR INDICADORES EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. EN EL MOVIMIENTO ESTAMOS VIENDO QUE NOS ESTÁN GENERANDO MUCHA DIFICULTAD PORQUE SON MEDICIONES TÉCNICAS, DESDE MI PUNTO DE VISTA NOS QUEDA MUCHO PARA INCORPORAR EN ESE LENGUAJE PEDAGÓGICO Y EDUCATIVO.

TENEMOS UN CUADRO DE MANDO QUE TIENE OBJETIVOS GENERALES Y LUEGO ESE NÚMERO SE DESAGREGA EN LÍNEAS ESTRATÉGICAS, PERFIL... CON CUÁNTOS TRABAJAMOS EN POLÍTICAS PÚBLICAS...QUE SON CUANTITATIVOS...Y OTROS QUE TIENEN QUE VER CON PRIORIDADES TEMÁTICAS, VALORACIONES.

Pese a la creciente importancia que la gestión del impacto tiene en una proporción significativa de organizaciones, es también cierto que son frecuentes las referencias a que las evaluaciones no son aún muy sistemáticas ni rigurosas y son casi siempre internas. En cualquier caso, hay una diferencia entre lo que se hace –lo que efectivamente se mide, cómo se diseñan y llevan a cabo las evaluaciones– y lo que sería deseable desde la perspectiva de orientación a resultados que impregna los discursos. Para explicar esta distancia son recurrentes las alusiones a la falta de tiempo, recursos, la dificultad para recabar la información, la complejidad de los objetivos de transformación, etc.

LA MEDICIÓN ES MÁS POR INTUICIÓN, NO TENEMOS NINGÚN TIPO DE HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN NI INDICADORES.

EL DÍA A DÍA TE COME ENTONCES VAS CON LA INERCIA DE LO QUE CREES QUE FUNCIONA Y ES MUY DIFÍCIL PARARTE A REFLEXIONAR EN LA EVALUACIÓN, Y PARECE UNA PÉRDIDA DE TIEMPO PORQUE REQUIERE MUCHOS ESFUERZOS Y TIEMPO, PERO ES MUY IMPORTANTE: TENEMOS QUE HACER ESE PARÓN Y METERLO EN AGENDA.

A VECES NOS TOCA CAMBIAR ACTITUDES...COSAS CUALITATIVAS, Y ES DIFÍCIL ESTO ES COMPLICADO DE VER SU SOSTENIBILIDAD EN EL TIEMPO...ES UN ELEMENTO CLAVE, NO INVERTIMOS...

La cuestión de la gestión de impacto en Educación para el Desarrollo es uno de los asuntos que más destaca en el análisis del discurso de las ONG, relacionado sobre todo con rasgos de aspiración estratégica, problema pendiente o reto a superar. **Desactivar el bloqueo respecto a la medición del cambio en la EDCG requiere cambiar la perspectiva, abordando uno a uno los factores que la dificultan:** horizontes temporales, adecuación de metodologías, capacidades de los equipos, inversión de recursos, etc.

En este sentido **es importante no asimilar la dificultad de evaluar con falta de impacto ni utilizar esa dificultad como estrategia deslegitimar el trabajo en EDCG.** Se entiende que la dificultad de medir el impacto en términos de cambios en capacidades, actitudes, empoderamiento de sujetos y colectivos, en un plazo determinado, es la misma que debe afrontarse en la evaluación de cualquier proceso social complejo.

El despliegue de procesos de evaluación refuerza la credibilidad técnica de la EDCG y la posibilidad de aportar elementos que informen de su impacto contribuyen a generar una mayor aceptación institucional, así como el reconocimiento de este espacio como una estrategia pertinente y necesaria.

(...) EN EL MOMENTO EN EL QUE MUESTRAS EL IMPACTO, CONVENCES.

PERO SI QUIERES APOYO, HAY QUE PONER RESULTADOS EN UN PAPEL.

Pero, por encima de estas motivaciones tácticas, la evaluación tiene una motivación ética: es un ejercicio de honestidad con todos los actores involucrados y nos permite aprender, mejorar y avanzar en el objetivo de las intervenciones: impulsar auténticas transformaciones.

La acotación del objeto de análisis es una de las claves más relevantes: conocer con la mayor precisión qué se quiere medir. El trabajo previo de concreción de objetivos de cambios institucionales, colectivos o individuales y su traducción en indicadores, facilitará las dinámicas de evaluación. Las ONG participantes con mayor cultura de evaluación tienen acotados indicadores en términos de resultados vinculados a conocimiento, comportamiento y/o relaciones (vinculadas a la educación, en el que el proceso pedagógico es prioritario) y de cambios normativos o institucionales (en aquellas más orientadas a la incidencia) en la que los indicadores son más fáciles de describir y de medir.

La voluntad institucional, la orientación a resultados y la prioridad que la EDCG tenga en la estrategia general de la organización son claves para posibilitar dinámicas de evaluación y sistematización.

Existen metodologías adaptadas a las especificidades de la EDCG: desde la criterial, con la que el sector de la cooperación está más familiarizado, pero también las sistematizaciones, mapeo de alcances, análisis de dimensiones, hasta la propia teoría de cambio referida con anterioridad. El Proyecto Queiron (2016), liderado por la Fundación Abihar, aporta una síntesis de estas metodologías. De la prioridad que desde los espacios de toma de decisiones se conceda a la propia EDCG y de los objetivos principales a los que responda (transformación frente a rendición de cuentas o notoriedad) dependerá la asignación de recursos, orientación y profundidad de la gestión de impacto.



3.4. PERCEPCIÓN RESULTADOS

El análisis de los resultados se enmarca en el esquema conceptual que orienta el conjunto del trabajo y no se realiza con intención evaluativa –que no es el objeto del proyecto– sino exploratoria, que permita caracterizar el tipo de resultados alcanzados por las ONGD, desde la perspectiva de la propia organización y su valoración de los mismos.

Siguiendo con el esquema conceptual de la Teoría de Cambio, el contraste de los resultados debería hacerse en función de los objetivos propuestos. La primera dificultad, por tanto, viene dada por la debilidad y en ocasiones la ausencia de un marco de impacto referido a resultados en términos de cambio social o, en el plano individual, de competencias de ciudadanía global. Con estas premisas, se ha indagado sobre los resultados percibidos, incidiendo tanto en los buscados explícitamente como en los que se pueden identificar a lo largo del discurso aunque no estén formulados de forma expresa.

La exploración se ha segmentado en torno a los diversos grupos de interés con los que la mayor parte de las organizaciones se relacionan y con los que la interacción puede traducirse en un impacto en términos de transformación social.

3.4.1. SOCIOS Y DONANTES ESTABLES

Como ya se ha mencionado, sólo un grupo reducido de organizaciones considera a las personas socias como colectivo meta de sus acciones de EDCG, bien orientadas al desarrollo de competencias de ciudadanía global o bien como agentes de cambio para extender y multiplicar los procesos de cambio perseguidos. Esta falta de consideración de la base social como colectivo meta se explica en algunos casos por la propia política de las organizaciones, que asigna un rol de respaldo genérico a las actuaciones promovidas por otros actores de la organización (equipo contratado, equipo directivo, etc.).

AL SOCIO SE LE MANTIENE SÚPER CONTENTO E INFORMADO PERO NO SE LE PIDE UNA ACCIÓN (...). LES INFORMAMOS DE QUE HEMOS HECHO GRACIAS A ELLOS PERO NO SE LES PIDE UNA ACTITUD MUY ACTIVA.

(...) LA MOVILIZACIÓN ES A SOCIOS Y VOLUNTARIOS. CON LOS DONANTES, LA COMUNICACIÓN ES DE RENDICIÓN DE CUENTAS.

Hay otras organizaciones que sí se plantean términos de relación que enriquezcan la percepción de la persona donante o socia respecto a la misión de la organización, principalmente a través de propuestas de comunicación. En esta clave, se conceptualiza la donación como vínculo solidario que genera un impacto en el donante, aunque no se profundiza en la medida de ese impacto, por la naturaleza casi siempre unidireccional de la interacción.

1 DE CADA 5 ORGANIZACIONES OFRECEN A SUS BASES SOCIALES PROPUESTAS DE PARTICIPACIÓN Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL

DECIR A QUÉ SE DESTINA TU DONACIÓN ES UNA MANERA DE VINCULAR A LA GENTE MÁS ALLÁ DE "ME SIENTO TRANQUILLO" SINO CON LO QUE VA A PASAR CON ESE REGALO O ESE DINERO. ¿FEEDBACK? PUES DIFÍCIL LO TENEMOS MÁS ALLÁ DE "ESTO ME GUSTA".

Finalmente, hay organizaciones que sí hacen una propuesta de participación del socio que conduzca a una mayor comprensión de la realidad y mayor implicación en las causas y las estrategias, aunque la valoración de los resultados no es completamente positiva. Se trata en su mayoría de ONGD pequeñas y medianas, con una base social no muy numerosa, que en todo caso no disponen de recursos asignados prioritariamente al diseño de estos espacios de participación.

LOS SOCIOS HASTA AHORA SON UN POCO PASIVOS, LAS VECES QUE SE LES HA SOLICITADO ALGUNA PARTICIPACIÓN TAMPOCO HEMOS RECIBIDA DEMASIADA RESPUESTA.

LA BASE SOCIAL (SOCIOS-DONANTES) SON RECEPTORES, MÁS QUE CONTRIBUYENTES... ALGUNOS SE INVOLUCRAN MUCHO Y PARTICIPAN..PERO ES DIFÍCIL Y NO TENEMOS LOS RECURSOS PARA HACERLO.

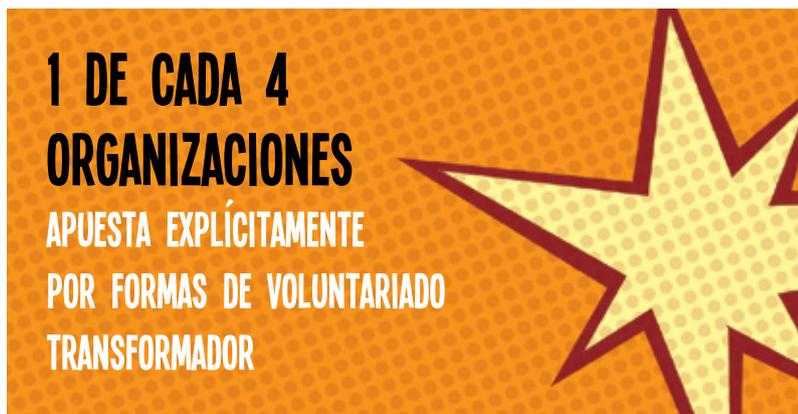
La falta de intersección entre los objetivos de EDCG y el grupo de interés más numeroso de las organizaciones supone un aparente coste de oportunidad en términos de impacto en el fomento de compromiso activo de la ciudadanía. Pero, más allá de esto, plantea un debate sobre la identidad de las ONGD como espacios de participación de la sociedad civil, así como sobre el tipo de respaldo ciudadano a las propuestas que las ONGD defienden en los espacios de representación e influencia formales –espacios de participación e influencia sobre administraciones públicas– e informales –medios de comunicación, partidos políticos, etc.–.



En la medida en que el grueso de las ONGD, especialmente las de mayor tamaño y relevancia social, fortalecen y gestionan sus bases de socios a través de estrategias más cercanas al marketing que a la participación en el cambio social y político, **cabe cuestionarse el papel que el entorno social, político y mediático les asigna.** En definitiva, cuestionar “la calidad social” de este tipo de apoyo y la naturaleza meramente transaccional de la participación. Desde perspectivas de reflexión críticas (Martínez, 2011) se ha puesto el foco repetidamente en esta cuestión identificando el reto de saber si las ONG contribuyen realmente a la organización de la ciudadanía y a canalizar propuestas de transformación social.

3.4.2. VOLUNTARIADO

La mayoría de las organizaciones participantes cuentan con personas voluntarias en su base social: según el Informe del Sector (2017) el 66% de las ONGD promueven voluntariado en España y un 45% voluntariado internacional. Hay por tanto organizaciones que no consideran el voluntariado como fórmula de vinculación, y esta decisión estratégica se da tanto entre las de mayor tamaño y perfil hegemónico como en otras de mucha menor escala, pero que tienen en común una apuesta por la influencia mediática y política, en la que priorizan el papel de equipos técnicos.



La realidad del voluntariado en la mayoría de ONGD que lo promueve es diversa, **conviviendo modelos de lógica instrumental y orientados a la actividad con propuestas de voluntariado educativo y transformador,** en los que las personas voluntarias no son únicamente agentes, sino colectivo meta del trabajo en EDCG. Entre ambos extremos, hay organizaciones que promueven voluntariado y que aspiran a que éste genere una mayor sensibilización en este colectivo, pero

no tienen articulada una línea de trabajo específica dentro de su estrategia de EDCG. Desde esta perspectiva más amplia, más de la mitad de las organizaciones esperan contribuir a que su voluntariado desarrolle competencias y sea un agente de cambio y una proporción menor, aunque significativa, que trabaja programas de voluntariado transformador.

... AL VOLUNTARIADO LE DECIMOS TIENES QUE SER TÚ EL QUE TRANSFORME LA SOCIEDAD.

... IR CAMBIANDO DESDE LA BASE HASTA CONSEGUIR AL FINAL LOS OBJETIVOS GENERALES QUE QUEREMOS CONSEGUIR COMO ORGANIZACIÓN.

Respecto al impacto conseguido, aunque se trata de un colectivo cercano y accesible, la mayoría de las organizaciones no evalúa los resultados de cambio obtenidos, aunque sí aparecen en el discurso elementos basados en la experiencia y en procesos de reflexión no formalizados: implicación creciente, mayor capacidad de comprensión y generación de propuestas, mayor sentido de agencialidad, etc.

EN 6-7 AÑOS HE VISTO UNA EVOLUCIÓN MUY GRANDE, ELABORAN DOSSIERES, A LA GENTE LE INTERESAN LOS TEMAS Y VEO QUE LA GENTE DICE QUE ESTO ES NECESARIO. HAY MUCHO VOLUNTARIADO QUE YA ESTÁ PREPARADO Y HAY QUE APROVECHARLO.

...POCO A POCO SE VAN INVOLUCRANDO Y VES CÓMO ESE ACOMPAÑAMIENTO LES ESTÁ AYUDANDO A INVOLUCRARSE. ALGO ESTAMOS HACIENDO BIEN PARA QUE SE IMPLIQUEN MÁS TIEMPO Y VENGA GENTE NUEVA, LAS HERRAMIENTAS QUE ESTAMOS UTILIZANDO ESTÁN FUNCIONANDO.

La orientación al cambio explícita y la asignación de recursos específicos para los procesos de voluntariado, como la formación y el acompañamiento –en menor medida la evaluación–, son los elementos que comparten las ONGD que ponen de manifiesto estos resultados de cambio.

En síntesis, cuanta mayor sea la convergencia entre la gestión del voluntariado y las estrategias de EDCG, mayor posibilidad de generar impacto en este colectivo. Se trata de un espacio privilegiado para trabajar de manera continuada, consciente y sistemática en la generación de aprendizajes significativos y transformadores.

El voluntariado fortalece el impacto potencial de las ONGD, desde su dimensión instrumental, pero, más aún, enriquece su identidad de sociedad civil organizada, de canal de participación y transformación social cuanto más vinculado esté a la construcción de las propuestas de cambio de la organización. Es en este sentido en el que la apuesta por el voluntariado en los procesos de toma de decisiones que implican asignaciones de recursos, públicos y privados, cobra una especial relevancia.

SI TU INVIERTES EN TENER PERSONAS QUE ACOMPAÑEN ESOS PROCESOS...PORQUE ESO LO GENERAS ESPONTÁNEAMENTE... NECESITAS ESTABLECER LOS PROCESOS Y ACOMPAÑARLOS...LOS VOLUNTARIOS TIENEN SU TIEMPO, SU ENERGÍA Y SU KNOWHOW, PERO NECESITAN ACOMPAÑAMIENTO. SI NO PUEDES ACOMPAÑAR, ES DIFÍCIL QUE CONTRIBUYAN SUSTANCIALMENTE.



La consideración del voluntariado como un elemento instrumental y accesorio de la organización supone que, para la financiación pública tenga el mismo carácter que las áreas de soporte –no finalistas– y no de elemento misional y colectivo meta de procesos educativos y transformadores, lo que contradictoriamente “obliga” a las organizaciones a trabajar con colectivos externos a la organización.

Por otra parte, cobra sentido invertir en la gestión del impacto del voluntariado. La asignación de recursos permitirá la definición y el monitoreo de resultados de cambio específicos en torno a las personas voluntarias y, al tiempo, las dinámicas de evaluación y medición de impacto fortalecen la credibilidad del voluntariado como espacio de promoción de EDCG y por tanto su relevancia institucional, reforzando el círculo virtuoso de la evaluación y la asignación de recursos.

Más allá de estas consideraciones, la inversión en evaluación en este ámbito permitirá identificar otros impactos del trabajo de las ONGD y extraer aprendizajes para plantear estrategias de EDCG con estos colectivos meta u otros, dentro del ámbito no formal.

3.4.3. IMPACTO EN LA CIUDADANÍA

Una de las principales dificultades para valorar el impacto de la EDCG en la ciudadanía tiene que ver no sólo con la limitada orientación al cambio de los procesos de trabajo más específicos, también con la falta de identificación de los cambios más amplios que se quieren impulsar en el ecosistema social de los que la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes personales formen parte.

(...) NO SON SOLO LOS RECURSOS... LA CUESTIÓN ES DAR CON LA NARRATIVA ADAPTADA AL CONTEXTO, QUE SEA LA CLAVE PARA QUE ESTO DEJE DE SER MINORITARIO, QUE ALGO DE ESO HAY...CUANDO TIENE ENVERGADURA UNA NARRATIVA LO HACE ATRACTIVO FRENTE A GENTE MUY DIVERSA.

La respuesta respecto al impacto de las propuestas es más sencilla e incluso más fácil de medir cuanto más cercano y reducido sea el colectivo meta, o cuanto más concretos y objetivables sean los cambios que se pretenden –compra de comercio justo,

hábitos de sostenibilidad, implicación activa en procesos de investigación y acción participativa... –. Los elementos cognitivos, actitudinales o afectivos quedan en el ámbito de la intuición si no se cuenta con medios de gestión sistemáticos y específicos.

En el discurso emerge con claridad la dificultad asociada al cambio social, la conciencia de la complejidad que reviste la modificación de paradigmas culturales, relaciones de poder, comportamientos o visiones de la realidad. La insatisfacción, la falta de autocomplacencia respecto al logro de cambios personales y sociales, es casi generalizada en las de menor tamaño y perfil menos hegemónico: la distancia entre sus objetivos y sus resultados percibidos es mayor, porque su modelo de impacto se formula en torno al logro de cambios profundos en el sistema y las personas.

LO FORMAL ES MÁS SENCILLO, SON NIÑOS, PERO CUANDO EMPEZAMOS A TRABAJAR CON PERSONAS ADULTAS, LOS CAMBIOS SON DE MUCHO CALADO: LA TRANSFORMACIÓN DESDE NUESTRA VIDA, LA TRANSFORMACIÓN POLÍTICA.

ME PARECE SÚPER COMPLICADO. MIENTRAS NO NOS METAMOS EN INCIDENCIA POLITICA VA A SER DIFÍCIL CAMBIAR LAS COSAS, ESTUVE EN UN ENCUENTRO Y ERAN TODOS SUPER OPTIMISTAS...LOS PEQUEÑOS GESTOS...PERO SOY PESIMISTA.

En las organizaciones más grandes –casi siempre con perfil hegemónico– la mención a la dificultad de impulsar estos cambios es menos recurrente. En el marco de una estrategia de influencia basada en la notoriedad y el tamaño, la principal contribución que se espera de la ciudadanía es la donación y la pertenencia, que se abordan desde una lógica de marketing, no de cuestionamiento o compromiso político. En la medida en que a esta estrategia se sumen otros elementos propios de modelos alternativos –mayor conocimiento y comprensión, compromisos de acción– la percepción de los logros es menos optimista.

(...) SIGO VIENDO MUCHO EL CONCEPTO DE BUENISMO... (...) VEO QUE NO HA EVOLUCIONADO, ES COMO LAS MONJITAS DEL DOMUND. A LOS CHICOS Y CHICAS SÍ LES VEO MUY INFORMADOS, Y SENSIBILIZADOS CON MUCHAS COSAS, PERO CREO QUE NOS VEN A LAS ORGANIZACIONES COMO ALGUIEN QUE REPARTE COMIDA.

Además de la complejidad que reviste el cambio personal, factores asociados al contexto de trabajo, a la falta de relevancia social o las dinámicas operativas del sector son las que más se mencionan como limitantes para lograr cambios. Se da la paradoja aparente de que la puesta en práctica de iniciativas y proyectos para impulsar cambios sociales es una de las principales limitaciones para lograrlos.

LA PRESIÓN DE LOS FINANCIADORES Y LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS JUEGA EN CONTRA DEL ACTIVISMO (...). PARAR PARA PENSAR, DARNOS ESPACIOS DE CALIDAD, A VECES NOS CUESTA MUCHO. SIEMPRE ESTAMOS EN TENSIÓN ENTRE COSAS QUE SON PERTINENTES...Y NO ES FÁCIL DEDICARLE TIEMPO Y RECURSOS DE CALIDAD.

SOMOS MUY BURÓCRATAS, ESTAMOS GESTIONANDO SUBVENCIONES PÚBLICAS, ESO PORQUE SE NOS VA LA VIDA EN ESO Y ASÍ, NO VAMOS A NINGÚN LADO...ESTAMOS DEBILITADOS, ESPERANDO QUE HAYA UN POCO MÁS DE DINERO PARA CONTINUAR IGUAL.

A la mención de estas dificultades le sucede una percepción de los resultados que es dispar, aunque más alentadora también cuanto más concretos son los públicos con los que se interactúa. La valoración positiva de estos cambios, la mirada más apreciativa, está presente en organizaciones con perfiles intermedios y alternativos –las más cuestionadoras respecto al impacto efectivo–. El carácter paradójico de esta percepción se comprende en el marco de instituciones que creen en la pertinencia del trabajo en este espacio, con voluntad de cambio, pero a las que la propia ambición de cambio estructural, relevante, les genera esa insatisfacción.

...ESA ES LA PREGUNTA MÁS DIFÍCIL... MIRA, ME ENCANTA EL TRABAJO QUE HACEMOS Y EN ALGUNAS COSAS HEMOS ATINADO, ALGUNAS LÍNEAS SON SÚPER PERTINENTES, LE ECHAMOS GANAS, NOS ESFORZAMOS... PERO LUEGO HAY TANTAS COSAS QUE HACER MEJOR, QUE PUDIÉRAMOS MEDIR... VIVO EN LA ETERNA INSATISFACCIÓN.

¡PUES TENGO DÍAS! UNOS MUY POSITIVOS, HOY SE HA PRODUCIDO UN CAMBIO EN ALGUIEN (...) Y TENGO DÍAS QUE... YA PODRÍA ESTAR AQUÍ CINCO AÑOS Y NO FUNCIONARÍA... ESTA PERSONA AL SALIR POR ESTA PUERTA, SE HABRÁ OLVIDADO... O PEOR AÚN, SE HABRÁ INMUNIZADO... QUE ES LO PEOR.

La mencionada debilidad de la gestión del impacto dificulta la visibilidad de los resultados, pero en el avance del discurso se va identificando un cierto optimismo, que transita desde una percepción “emocional” hasta la identificación concreta de ámbitos de cambio: se aprecia una mayor conciencia sobre determinadas cuestiones, aunque aún no se traduzca en cambio de comportamientos con la misma intensidad.

ESTO ES UNA CUESTIÓN DE FERMENTO...ES UNA CUESTIÓN DE SEMILLA QUE VETE TÚ A SABER DE DÓNDE SALE... DE MIL PERSONAS... Y SI ALGUNA ESTÁ EN LA PRESIDENCIA DEL GOBIERNO O EN UNA EMPRESA DE AGUA?

LAS VENTAS DE COMERCIO JUSTO ESTÁN CRECIENDO Y CADA VEZ MÁS EMPRESAS LAS VAN INCORPORANDO Y ENTENDEMOS QUE ESO ES PORQUE EXISTE UNA MAYOR SENSIBILIZACIÓN CIUDADANA Y LAS EMPRESAS VAN ACOPLÁNDOSE .CADA VEZ HAY MAS CONSUMIDORES QUE ESTAN DISPUESTOS A PAGAR UN POCO MAS POR DE TERMINADOS PRODUCTOS BUSCANDO QUE DE TRÁS DE ESTOS NO HAYA SITUACIONES DE EXPLOTACION ENTENDEMOS QUE ESTAMOS CONTRIBUYENDO A NUESTRO OBJETIVO.

3.4.4. IMPACTO INSTITUCIONAL

Las ONGD no tratan de llegar a la ciudadanía individual solo a través de sus mensajes en medios, acciones en el espacio público o sus redes sociales. Se relacionan, establecen puentes, líneas de colaboración con instituciones, para conectar/ampliar su influencia e impacto en la ciudadanía, para lograr determinados cambios en las personas que forman parte de sus grupos de interés. A estos objetivos de cambio en las entidades de la sociedad civil, se suman los específicos de cambio normativo que se trabajan a través de la incidencia política.

La percepción de los resultados en el ámbito institucional y de incidencia política es más homogénea que en el individual. Aunque hay organizaciones que sienten que la falta de escala o de prioridad de sus temáticas en la agenda política hace que los cambios no sean los deseados, hay mayor "linealidad" entre organizaciones que priorizan la incidencia con esa percepción más positiva, y hay también percepciones positivas de resultados en la incidencia en organizaciones de la sociedad civil.

VEMOS QUE LOS TEMAS VAN AVANZANDO, QUE TEMAS QUE HASTA AHORA HABÍA COSTADO MUCHO METERLOS EN LA AGENDA, SE VAN HACIENDO HUECO, VAN ENTRANDO.

LA ACOGIDA DE LAS DEMANDAS QUE ESTAMOS REALIZANDO ES MÁS FAVORABLE, PERO QUE ESO SE TRADUZCA EN CUESTIONES POLÍTICAS DE TOMAS DE DECISIÓN Y POSICIONAMIENTOS ESTÁ POR VER.

LOS TEMAS QUE ESE ESTÁ TRABAJANDO ESTÁN CADA VEZ MÁS EN UNA AGENDA SOCIAL. HAY MÁS ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN EN ESTOS TEMAS, CON UN ENFOQUE PARECIDO.

Existe una correlación entre la valoración positiva de los resultados en incidencia y las temáticas que tienen que ver con comercio justo, desperdicio alimentario, reducción de consumo energético, modelos alimentarios, derecho a la salud, etcétera. Son propuestas con una conexión cultural más cercana, a través del consumo, el medio ambiente, la salud, etc. En los resultados que emergen en el discurso hay apenas refe-

rencias a cuestiones no nacionales (europeas o con impacto en el ámbito global e internacional), si bien si hay experiencias positivas de campañas de presión a empresas por prácticas en países empobrecidos.

3.4.5. IMPACTOS INTERNOS

Además de los cambios que explícitamente se habían definido respecto a las bases sociales de las organizaciones, el propio proceso de diálogo con estas ha facilitado la identificación de otros impactos, en las capacidades, conocimientos y sobre todo actitudes de sus bases sociales, especialmente la de agencialidad.

SE HAN HECHO COSAS INTERESANTES QUE HAN IDO CALANDO EN QUIENES FORMAN PARTE DE LAS ORGANIZACIONES, SOBRE TODO EN LAS DELEGACIONES, DONDE HAY MÁS GENTE... HAN IDO REFLEXIONANDO SOBRE CIERTOS ASUNTOS QUE NO SE TENÍAN EN CUENTA, QUE NO ERAN CAPACES DE VER...

HAY PERSONAS DE LA BASE SOCIAL QUE ASAMBLEA TRAS ASAMBLEA HAN HECHO UNA TRAYECTORIA DE AVANCE Y TRANSFORMACIÓN Y NO ES LO QUE ERA HACE 10 AÑOS (EN CUESTIONES DE GÉNERO).

EL HECHO DE QUE LA MITAD DE LAS DELEGACIONES DIJERA QUE ERAN CAPACES DE HACER INCIDENCIA POLITICA CON OTROS ONG YA ES UN RESULTADO.

La identificación de estos resultados internos permite trazar, retroactivamente el **proceso de cambio que la organización ha promovido y extraer aprendizajes para nuevas etapas**, así como reforzar la gestión del impacto e influir en la visión de los niveles directivos, y entre la propia base social, sobre el papel de la EDCG como herramienta de transformación.

3.5 ALGUNAS CLAVES TRANSVERSALES

3.5.1. ACTUALIZANDO EL MANDATO DE SOLIDARIDAD INTERNACIONAL

La crisis económica del 2008, y su abordaje político a todos los niveles, supuso un aumento de la pobreza y la desigualdad en España hasta niveles desconocidos para las generaciones más jóvenes, y posicionó en la agenda pública la situación de vulnerabilidad de personas y grupos sociales dentro de nuestras fronteras. Muchas ONGD reaccionaron a esta situación incorporando en su discurso contenidos relacionados con la pobreza y la desigualdad en España, y desarrollando líneas de acción específicas para hacerles frente.

Por otra parte, el marco de la Agenda 2030 fusiona las dimensiones internacional y doméstica del desarrollo, reforzando el carácter transversal y universal de los ODS y equilibrando la posición de todos los países respecto al objetivo compartido del desarrollo sostenible. En España, la propia arquitectura institucional que opera en la fase inicial de implementación de la Agenda refuerza aproximaciones locales y nacionales: en muchos casos, los departamentos de las administraciones públicas responsables de la Agenda 2030 son los mismos que promueven la política de cooperación y EDCG. La incorporación de los ODS a las convocatorias de subvenciones a ONGD –que marcan significativamente sus prácticas– ha supuesto en el caso de la EDCG que los enfoques y contenidos relacionados más directamente con personas vulnerables del Sur se diluyan entre aproximaciones más locales y cercanas.

La dimensión global de las cuestiones que ocupan la agenda política y mediática como el cambio climático, la desigualdad de género o la gestión de las migraciones, ha movido el suelo de las ONGD y ha supuesto una actualización de su mandato de solidaridad internacional. En paralelo, la progresiva priorización por parte de muchas organizaciones de procesos educativos no formales, frente a acciones de comunicación en el ámbito informal, focaliza la mirada de la EDCG en cuestiones locales, respecto a las que la capacidad personal y colectiva de influir resulta más inmediata y significativa.

En este nuevo escenario, las ONG han modificado sus narrativas y la orientación de sus esfuerzos por explicar lo que sucede fuera de nuestras fronteras. Las estrategias para conciliar el referido mandato de solidaridad internacional y el peso de la agenda local son variadas, aunque van más orientadas a justificar la progresiva concentración

en realidades domésticas y a construir narrativas que articulen la acción local con impactos globales, enlazando a través de la universalidad de los derechos humanos o la naturaleza sistémica de los problemas abordados.

Un grupo de organizaciones, en gran parte especializadas temáticamente, parten de que hay problemas comunes que afectan a las poblaciones vulnerables tanto en el exterior como en el contexto cercano, pero se encuentran con la dificultad de explicar las diferencias de grado, desde la perspectiva de asumir y hacer explícito que en España existen vulneraciones de derechos muy graves, pero también que la magnitud del problema no es comparable al de muchos de los contextos en los que trabajan las ONGD.

¿CÓMO ACERCAR ESTE PROBLEMA DE DESNUTRICIÓN A LA SOCIEDAD DE AQUÍ? ES COMPLICADO Y MÁS EN LOS TIEMPOS DE CRISIS (...). HE TENIDO QUE EXPLICAR QUE AQUÍ TAMBIÉN HAY DESNUTRICIÓN, Y ES DURO COMPARAR A PERSONAS QUE ESTÁN EN SITUACIONES MALAS, PERO LA VERDAD ES QUE AQUÍ NADIE MUERE...

Destacan algunas organizaciones que no diferencian entre los objetivos y temáticas que se abordan en Cooperación Internacional y EDCG, sino que los integran en los ámbitos discursivos y operativos.

NOS PRESENTAMOS COMO UNA ONG QUE APUESTA POR LA EDUCACIÓN EN TODOS LOS LUGARES DEL MUNDO. YA NO VEO TAN SEPARADOS LOS ÁMBITOS: CADA VEZ INTEGRAMOS MÁS QUE SEA EDUCACIÓN DE CALIDAD Y TRANSFORMADORA EN TODO EL MUNDO.

EN LA PLANIFICACIÓN 2014-2018 YA NO TENEMOS LÍNEAS PARA EL NORTE Y EL SUR: LOS OBJETIVOS SON LOS MISMOS.

Hay entidades que, a pesar de ser conscientes de las barreras para la recepción de sus públicos, no renuncian a difundir las situaciones de vulneración de derechos que se dan masivamente en los países en los que trabajan. Sin embargo muchas reconocen abiertamente la dificultad de articular los dos ámbitos de manera significativa y optan por trabajar de manera diferenciada, sean o no temáticas comunes.

LO VEO SÚPER COMPLICADO. HAY QUE AMPLIAR LA MIRADA DE LO LOCAL Y VER QUE ESE PROBLEMA LO TIENEN EN OTROS LUGARES DEL MUNDO, PERO LA CUESTIÓN ES EL PARA QUÉ. POR OTRA PARTE, COMPRENDER LA COMPLEJIDAD Y GLOBALIDAD DEL PROBLEMA PUEDE GENERAR FRUSTRACIÓN.

NO CONSEGUIMOS NUNCA VINCULAR LO LOCAL CON LO GLOBAL, NO ESTÁ EN EL ARGUMENTARIO PRÁCTICO.

ES COMPLICADÍSIMO: VINCULAR LO QUE HACES AQUÍ CON ALLÁ NO LO HEMOS SABIDO HACER NUNCA.

La mayoría de organizaciones participantes abordan la EDCG desde un marco conceptual de lo global y es esta perspectiva desde la que se establecen vínculos entre lo doméstico y lo que sucede en otros contextos. Algunas organizaciones han encontrado relativamente sencillo establecer estos vínculos, en parte porque se mueven en planteamientos generales o porque no hacen distinciones geográficas. En general, hay consenso sobre la relativa **viabilidad de conectar a la ciudadanía con temáticas en el nivel discursivo, quedando el reto de definir propuestas de participación e implicación activa dotadas de significado.**

LA NARRATIVA ESTÁ DESDE LO GLOBAL, YA NO ES OTRA. HABLAS DE COHERENCIA DE POLÍTICAS PARA TODOS LOS PAÍSES DEL MUNDO, INCLUIDO EL TUYO. LA NARRATIVA ES DESDE EL ENFOQUE DE COHERENCIA DE POLÍTICAS.

CADA VEZ MÁS Y SOBRE TODO EN CAMPAÑAS BUSCAMOS QUE HAYA ESA CONEXIÓN NORTE-SUR, (...) DARNOS CUENTA DE QUE TODO ESTÁ CONECTADO, ESTO ES UNA LÍNEA DE TRABAJO, REFLEXIONAR EN ESTO.

(TENEMOS) UNOS PRINCIPIOS DE RESPETO POR LOS LÍMITES DEL PLANETA, POR LOS DDHH, Y LAS CONDICIONES DE VIDA DE LAS PERSONAS QUE SON LOS QUE ARTICULAN TODOS LOS MENSAJES, TODAS LAS ACCIONES, Y TODAS LAS REIVINDICACIONES. AHÍ ESTÁ PERFECTAMENTE PATENTE UN MENSAJE DE CIUDADANÍA GLOBAL, PUESTO QUE TRASLADAMOS QUE LOS PROBLEMAS AMBIENTALES Y SOCIALES QUE ESTAMOS TRABAJANDO, SON GLOBALES Y SON CONSECUENCIA DE UNA DINÁMICA QUE OCURRE A ESCALA PLANETARIA.

Otro grupo creciente de organizaciones ha identificado temáticas que permiten construir un discurso sólido y con buena acogida por su conexión inmediata con lo local, como la migración, la violencia de género y el consumo responsable.

LA POLÍTICA QUE NOS HA PERMITIDO TRANSITAR EN ESPAÑA Y HACER ESTE EJERCICIO ES LA DE LAS MIGRACIONES. ESA AGENDA NATURAL, SIN FORZAR, TE LLEVA A CONECTAR NORTE Y SUR. POR ESO HACEMOS FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO SOCIAL INMIGRANTE. POR ESO PARTE DE LOS PROYECTOS DE EDUCACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL SON CON ASOCIACIONES DE MIGRANTES PARA QUE DEMANDEN SUS DERECHOS.

LA PASARELA PARA COMBINAR AGENDA INTERNA ES LA VIOLENCIA DE GÉNERO.

A TRAVÉS DEL COMERCIO JUSTO, VISIBILIZAMOS LOS FLUJOS ECONÓMICOS.

Algunas organizaciones han encontrado algunas problemáticas que tienen lugar en las zonas donde desarrollan sus proyectos de cooperación, aunque no sean el objetivo principal de sus intervenciones, pero que conectan bien con la ciudadanía. Esto permite aprovechar la presencia de la organización en el terreno para generar contenidos y contar los problemas de primera mano.

EN LA REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO, EN ZONA DE GUERRILLA... A TRAVÉS DEL COMERCIO DEL COLTÁN. A LA GENTE NO LE DICES "MIRA LA REALIDAD" SINO QUE SE CONECTA CON EL DÍA A DÍA PARA QUE SE SIENTAN CORRESPONSABLES.

En general, en casi todas las organizaciones existe un gran interés por reflexionar sobre cómo establecer vínculos entre lo local y lo global, entre lo que sucede aquí y fuera. Algunas organizaciones alertan sobre la posibilidad de que trabajar sobre un esquema local-global suponga también el riesgo de que los problemas y vulneraciones de derechos queden diluidos en un abordaje integral o sistémico de las relaciones globales. Se trata por tanto de una tensión pendiente de gestionar también en el trabajo en red con otros actores sociales: superar la visión local en las estrategias de acción compartidas en torno a temáticas comunes es aún un reto que es esencial abordar.

ES UN MENSAJE CONSTANTE DE LA DIRECCIÓN: NO OLVIDAR QUE TENEMOS UNA D (DE DESARROLLO) EN NUESTRAS SIGLAS DE ONGD.

A VECES NOS CUESTA ENTENDER NOS, PORQUE LO LOCAL MATA LO GLOBAL...TENEMOS NUESTRA AGENDA...LA CRISIS NOS HA OBLIGADO A ENTENDER NOS CON OTROS COLECTIVOS, PERO A VECES NO SABEMOS TRANSMITIR QUE ES PRIORIDAD.

El mandato de "no dejar a nadie atrás" de la Agenda 2030, la necesidad de trascender los marcos hegemónicos de donación y la apuesta por la coherencia de políticas como el rasgo de una cooperación transformadora sugieren la necesidad de afrontar este debate desde narrativas de cambio social y político en las que la participación de la ciudadanía en cuestiones internacionales siga en la misión de las ONGD, pero a la vez tenga sentido e impacto.

3.5.2. PROFUNDIDAD O ALCANCE: EL RETO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Las tecnologías de la información y comunicación configuran un entorno de actuación cambiante que requiere un continuo esfuerzo de adaptación, al tiempo que potencia la capacidad de alcance e influencia de todos los actores. La disyuntiva para las ONGD no es por tanto si incorporar o no las TIC en sus estrategias, sino **en qué medida condicionan la profundidad y el alcance de su relación con la ciudadanía, así como hasta qué punto van a replantear su rol y el control sobre los procesos en los que se implican.**

La tensión entre el potencial de apertura, horizontalidad y participación que pueden suponer las redes sociales, por un lado, y el riesgo de la simplificación del mensaje y la limitación de experiencias significativas –más asociadas al encuentro presencial– por otro, subyacen en el discurso sobre cómo se integran las TIC en las actuaciones de EDCG de las organizaciones participantes.

Para las organizaciones que priorizan los canales digitales en sus estrategias de interacción con la ciudadanía, lo presencial, si sucede, es complementario. Son en su mayoría ONG de tamaño grande y perfil hegemónico, que realizan propuestas unidireccionales de información, en general para luego activar la donación y otras fórmulas de *engagement*, pero también algunas con perfil intermedio, incluso alternativo, que priorizan el trabajo on-line porque consideran que es el espacio en el que pueden maximizar el impacto logrado a partir de sus capacidades.



**1 DE CADA 4
ORGANIZACIONES
PRIORIZA LA INTERACCIÓN CON
LA CIUDADANÍA A TRAVÉS DE
CANALES DIGITALES**

(...) LO IDEAL SERÍA PODER COMBINAR LAS DOS COSAS (DIGITAL Y PRESENCIAL) PERO YO CREO QUE LA GENTE JOVEN AHORA YA ESTÁ PEGADA AL ENTORNO DIGITAL... (...) EL OBJETIVO CREO QUE ESTÁ AHÍ. LO QUE QUEREMOS ES CRECER POR ESA ESPECIE DE CIUDADANO GLOBAL DIGITAL QUE SE PUEDA VINCULAR A NUESTRAS PROPUESTAS.

UNA PARTE MUY IMPORTANTE DE LA ESTRATEGIA DE TRABAJO DESDE HACE VARIOS AÑOS HA ESTADO EN EL ÁMBITO DE INTERNET, (...) CON UN SISTEMA DE MANTENIMIENTO DE CONTENIDOS QUE TIENE RELACIÓN ENTRE LA WEB Y LAS REDES SOCIALES.

En el análisis de discurso aparecen también afirmaciones que evidencian que en ocasiones el mayor peso de las estrategias orientadas al ámbito digital no responde a una prioridad estratégica sino a las dificultades operativas y los límites de las capacidades para vincular la acción presencial con la digital.

LO DIGITAL ES PARA DIGERIR EL INFORME, PERO LUEGO TOCA SACARLO A LA CALLE, LLEVARLO AL ENTORNO EN EL QUE PARTICIPAS, EN EL QUE DEDICAS TIEMPO...PERO NO NOS DA LA VIDA. HAY MÁS ESTRATEGIA DE LO DIGITAL, MÁS QUE DE CÓMO PASAMOS A LO PRESENCIAL.

NO TENEMOS FLUIDEZ ENTRE LOS CANALES PRESENCIALES Y DIGITALES, ESTÁ POCO ORGANIZADO Y DISPERSO.

LO PRESENCIAL CUESTA CADA DÍA MÁS TRABAJO, DA MÁS PEREZA...

La articulación de ambos espacios se expresa como una aspiración y una práctica consolidada para otro grupo de organizaciones de tamaño diverso –sobre todo, mediano–, pero de perfil intermedio-alternativo. Las lógicas de intervención se cruzan, pero están diferenciadas, porque son organizaciones con espacios de participación presencial, voluntariado, grupos de activismo, etc., que también son relevantes en las estrategias de impacto de las organizaciones. En el discurso de estas organizaciones –por deseabilidad o convicción– se identifica una cierta preferencia valorativa por los espacios presenciales, vinculada a su mayor autenticidad y carácter significativo.

LAS TIENDAS SON FUNDAMENTALES PORQUE SON EL CORAZÓN DEL MOVIMIENTO, ES DESDE AHÍ DONDE SE IMPULSAN LAS CAMPAÑAS, DESDE DONDE SE TIENE EL CONTACTO CON LA CIUDADANÍA, DONDE SE ARTICULAN CAMPAÑAS CON EL TEJIDO SOCIAL DE LOS BARRIOS.

SI LO DIGITAL NO TE SIRVE PARA LLEGAR A LA CALLE NO TIENE MUCHO SENTIDO.

ESTAMOS MUY DEDICADOS A CAMPAÑAS DE FIRMAS, ETC., QUE NO ESTÁN DE MÁS, PERO REALMENTE EL TRABAJO DE LA CALLE ES FUNDAMENTAL. PARA MÍ LA IMAGEN VISUAL ES SACAR A LA GENTE DE DELANTE DEL ESCAPARATE DE ZARA Y LLEVÁRTELO A HACER OTRA COSA.

Conscientes de que los bajos niveles de entrada en lo digital propician una experiencia más superficial, y dan lugar a la formación de comunidades poco estables y débilmente vinculadas, se detecta una actitud crítica y reticente hacia los espacios digitales como espacio prioritario de trabajo con la ciudadanía, compartida por organizaciones con vocación transformadora, tanto por las que sí despliegan una importante actividad en este ámbito como por las que consideran lo digital accesorio.

ESTO ES UN TEMAZO PORQUE YO CREO QUE AL FINAL LA PREOCUPACIÓN QUE TENEMOS SIEMPRE ES QUE EL ACTIVISMO DIGITAL SE HA CONVERTIDO EN "TE FIRMO UNA CAMPAÑA, PERO LUEGO NO ME MOVILIZO MÁS ALLÁ DE ESO" Y ES UN PROBLEMA (...)

(...) EN LAS REDES NO LLEGAS MÁS QUE CON EL TITULAR Y NO ES SUFICIENTE. QUIZÁS SEA MUY TRADICIONAL PERO UN ENCUENTRO ES MUCHO MÁS RICO INCLUSO PARA LA DIFUSIÓN PORQUE PUEDE TENER IMPACTO EN MEDIOS. 7 U 8 POST EN FACEBOOK QUE PARA MÍ SE QUEDAN SOLO EN EL TÍTULO, QUE TE HACE REFLEXIONAR UN POQUITO PERO NO SÉ SI DA PARA DAR UN PASO MÁS.

TE INTENTAS MOVER EN REDES Y HACER LO QUE PUEDES Y QUIZÁS AHÍ NOS FALTA ESA MIRADA DE NATIVOS DIGITALES Y VER LAS POTENCIALIDADES QUE TIENEN LAS REDES Y UTILIZARLAS DE OTRA MANERA MÁS ALLÁ DE UN POST O UN RT. NECESITAMOS ESA MIRADA DE NATIVOS O PROFESIONALES (...) QUE NOS AYUDEN A ENTENDER COMO FOMENTAR EL DEBATE EN LA SOCIEDAD, PERO NOSOTRAS NO LO HEMOS CONSEGUIDO PORQUE LO QUE HACEMOS ES MUY BÁSICO.

Ante esta limitación, el estudio de Darnton y Kirk (2011) proponía equilibrar el impacto de estas propuestas de bajo coste –transaccional– con otras de implicación más profunda, casi siempre ligadas a una interacción presencial, pero no sólo. Las estrategias mixtas mencionadas antes son precisamente esta respuesta y se corresponden con las organizaciones con menores capacidades, pero también con perfil menos hegemónico.

LO DIGITAL TIENE UNA LÓGICA EN SÍ MISMO PARA IMPLICARSE CON MENOR PROFUNDIDAD, PERO SI SE HACE ESA INVITACIÓN A MAYOR PROFUNDIDAD ES COMO IR CERRANDO EL EMBUDO: (...) ... GENTE QUE NOS CONOCE POR UNA TEMÁTICA, DESPUÉS LE PUEDE INTERESAR ALGO CONCRETO QUE HACEMOS Y LES OFRECEMOS MUCHAS POSIBILIDADES, TE OFRECEMOS QUE TE INFORMES, QUE TE FORMES, QUE MULTIPLIQUES, SI QUIERES HACERTE VOLUNTARIO O SOCIO...VAMOS TRATANDO DE ATRAERLES A NUESTRA MISIÓN EN GENERAL.

HAY REALIMENTACIÓN DIGITAL – PRESENCIAL. QUEREMOS QUE EL PÚBLICO META PARTICIPE EN LA COMUNICACIÓN QUE GENERAMOS (EN REDES Y OTROS) MUCHOS ARTÍCULOS [CON MUCHA TUTORIZACIÓN] LOS ESCRIBE UN ESTUDIANTE VOLUNTARIO, POR EJEMPLO.

Otra opción es realizar estrategias de comunicación, que profundicen en las causas de las situaciones sobre las que se plantea actuar y propongan espacios complementarios para una participación con mayor inversión de tiempo o dedicación.

EL PLANTEAMIENTO ES IR EN NIVELES DE LECTURA. CUANDO LANZAMOS UNA CAMPAÑA, HAY UN MENSAJE NIVEL DE LECTURA O VÍDEO DE UN MINUTO QUE VA A REDES SOCIALES,

LUEGO NOTICIA EN LA WEB, UN DOSSIER, UN TALLER...ES UNA PIRÁMIDE: MENOS GENTE, MÁS PROFUNDIDAD. EN ESAS ACCIONES DE MAYOR PROFUNDIDAD NO TRATAMOS TANTO DE DAR CLAVES, SINO DE GENERAR REFLEXIÓN.

En otros casos, la implicación creciente es entendida por un grupo de organizaciones –no muy numeroso, pero sí de tamaño grande y perfil hegemónico– principalmente como la donación y fidelización del aporte económico, partiendo de una propuesta –*call to action*– sencilla a través de canales digitales, para ir generando un compromiso creciente a través de estrategias de comunicación segmentadas.

(...) PASAN A LA BASE DE DATOS DE MARKETING Y RECIBEN INFORMACIÓN DE NUESTRAS CAMPAÑAS. (...) NO, LA LÍNEA DE TRABAJO DE VINCULAR DE LO ON LINE A LO PRESENCIAL NO HA SALIDO BIEN.

(...) HACEMOS PROPUESTAS DE "HÁGASELO USTED MISMO", SON MATERIALES QUE LES PERMITEN A ELLOS MONTAR ACTIVIDADES EN SU GRUPO, DE INVOLUCRARSE EN LAS CAMPAÑAS QUE ESTAMOS HACIENDO DIGITALMENTE, VER COMO ELLOS LAS PUEDEN DIFUNDIR TAMBIÉN EN SUS ENTORNOS.

Por otra parte, las tecnologías de la comunicación no son sólo sinónimo de una interacción unidireccional y aislada: varias organizaciones mantienen comunidades virtuales con personas que han participado en procesos presenciales (cursos de formación, redes de activistas, etc.) y se mencionan las comunidades digitales –de educadores, por ejemplo– como espacios en los que generar conversación transformadora.

Lo más llamativo del análisis de discurso sobre el impacto de las herramientas on-line en las estrategias de las organizaciones es la concentración en los elementos más instrumentales: bajo coste de entrada, flexibilidad, rentabilidad, alcances, oportunidad de métricas, etc. Hay una práctica ausencia de referencias a las implicaciones más profundas que suponen las TIC, como la capacidad de enfrentarse, como micropoder, a la posición hegemónica de los grandes medios de comunicación (Naim, 2015) o a la ruptura de los roles tradicionales de emisor y receptor.

En este sentido las TIC, y especialmente las dinámicas de las redes sociales, son un factor clave para compensar el marco de la gobernanza de élite, configurando una *arquitectura antiautoritaria* (Rovira, 2017). Este aspecto sin embargo apenas emerge en las conversaciones con las ONGD participantes, salvo en un número muy limitado de organizaciones, de perfil alternativo, cuya estrategia principal es la generación de conocimiento y discurso en canales propios de la ciudadanía.

La limitada referencia a este potencial “democratizador” se puede entender en el marco de las tensiones culturales que afectan a las propias organizaciones. La tecnología abre el proceso de comunicación, pero también cuestiona las dinámicas más generalizadas de articulación interna (plantilla-base social) cuando se entra en el campo de la opinión y la movilización. Ese cuestionamiento está relacionado finalmente con el mencionado cambio de rol de las ONG en los procesos de cambio que sólo aparece ocasionalmente en los discursos de las participantes.

NUESTRA BASE SOCIAL TIENE QUE SER LA QUE HAGA LAS COSAS. SI YO HAGO UN VIDEO DE SNAPCHAT, LA GENTE VA A DECIR, PERO ¿QUIÉN ES ESE CARCA? Y, SIN EMBARGO, ¿QUIÉN SE ARRIESGA? ¿QUÉ DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SE ARRIESGA A DEJARLE UN VIDEO A UN CHAVAL? ESO, SI LO GESTIONAS BIEN ES DAR ESE SALTO, VERLO CON VISIÓN Y CAMBIAR DE PARADIGMA.

La tecnología reduce la dependencia de la ciudadanía respecto a marcos organizados, pero al tiempo hace más atractiva la movilización social, por esa misma independencia y de ausencia de limitaciones geográficas: la sensación de influencia, de autodirección y de protagonismo son más intensas y, por tanto la experiencia en sí puede ser más transformadora. En este cambio de paradigma, las TIC no se limitan a configurar un espacio subordinado, sino sinérgico, que permiten conectar realidades locales y globales de cuestionamiento, de esperanza o de indignación. *Estamos acostumbrados a movilizaciones sociales que convocan desde adscripciones colectivas. (...) Hoy, con las multitudes conectadas que toman las plazas vemos algo distinto: ya no son grupos de colectivos organizados ni categorías sociales (étnicas, etarias o de clase) sino gentes que a título personal salen a las calles en olas de indignación que toman forma. Hay algo de eso que tiene que ver con la no delegación, con el hecho de querer tomar la palabra en primera persona, sin líderes o mediadores (Rovira, 2017).*

La tecnología está cambiando el tablero de juego y modificando sustancialmente el entorno de la EDCG en los ámbitos no formal e informal, cuestionando roles convencionales y a la vez abriendo un horizonte de mayor impacto potencial. Lo revelador de las nuevas tecnologías no es el hecho de poder compartir información, sino su potencial sinérgico, que construye una identidad compartida a través de la que podemos aspirar al diseño efectivo de identidades y luchas globales, en coherencia con los marcos profundos positivos para el desarrollo.

En este sentido, las fórmulas institucionalizadas de participación y comunicación para el cambio social deben ser puestas en cuestión. Quizás algunos elementos de los marcos organizados no faciliten, o incluso inhiban, la implicación activa de la ciudadanía en las causas que nos ocupan y en los objetivos de transformación social. Por

tanto, una mirada crítica y renovada de la EDCG implica reconocer que las TIC potencian el sentimiento de agencialidad, la democracia implementadora y la construcción de una identidad compartida, elementos esenciales para que las cuestiones sociales adquieran suficiente relevancia como para ser ineludibles, e incorporar ese potencial en las estrategias de actuación.

Al mismo tiempo, este cambio en el tablero sugiere también una reflexión sobre el valor añadido que las ONG aportamos a la ciudadanía en los procesos de cambio social. La necesidad de las multitudes conectadas de aumentar su capacidad de impulsar cambios significativos y equitativos, y de articular nuevos marcos de relación y perspectivas críticas sobre la realidad, sugiere un papel más ajustado a la escala de las ONG y sus limitaciones culturales para aportar ese valor añadido a través de la Educación para la Ciudadanía Global.

Desde la perspectiva del desarrollo de competencias de ciudadanía global, el paso por una organización debería traducirse en **fortalecer capacidades como el análisis crítico, la capacidad de comunicar, de establecer alianzas, pero al servicio de causas globales y a la vez, directamente apropiables por las personas:** las redes son un espacio de participación efectivo y viral cuando se siente la agencialidad. La ciudadanía se expresa y comparte más cuanto más comprende el sentido de hacerlo y cuando es fruto de una decisión espontánea.

3.5.3. EL RETO DE AUMENTAR IMPACTO

Trascender el carácter marginal y minoritario de los procesos de cambio que ocupan las agendas de las organizaciones implica un ejercicio continuado de revisión de sus estrategias de actuación. En este sentido, prácticamente todas las organizaciones participantes en el análisis están trabajando en alguna dirección concreta para mejorar el impacto de sus actuaciones en distintos ámbitos: mejorar los procesos, lograr más alcance, articular redes más diversas, etc. En el trabajo de campo la conversación se ha estructurado en torno a los ejes de innovación, estrategias y prácticas para mejorar impacto y trabajo en red.

■ INNOVACIÓN: UN TÉRMINO QUE NO DEJA INDIFERENTE

El concepto de innovación está incorporado en el ámbito de la Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global (EDCG) al igual que en el de la cooperación y el

desarrollo, pero no encaja en el discurso como un término neutro. Hay una respuesta inicial común sobre la pertinencia de innovar como una buena práctica organizativa, que se materializa de maneras diversas y se concentra también en elementos diferentes. En este sentido, varias de las organizaciones analizadas señalan la importancia de una dinámica previa y continuada de analizar los procesos y reflexionar sobre sus resultados para que la innovación sea pertinente.

HAY COSAS QUE LA REALIDAD PIDE QUE ADAPTES AL CONTEXTO E INNOVAR EN ESE SENTIDO ME PARECE BIEN (...)

(...) SER POLÉMICOS CON NOSOTROS MISMOS, CUESTIONARNOS A NOSOTROS MISMOS, A LA HORA DE DECIDIR QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN SOMOS Y CÓMO NOS RELACIONAMOS CON UN MUNDO AL QUE PERMANENTEMENTE ESTAMOS RETANDO.

Desde una aproximación crítica, otro grupo de organizaciones –en su mayoría de tamaño pequeño o mediano y con perfil alternativo– comparte el consenso general relativo a la necesidad de analizar y reflexionar lo que se hace para aprender y mejorar, pero también cuestiona el uso abusivo del término innovación si este se da como algo ajeno a las dinámicas de trabajo, o si responde únicamente a una lógica de posicionamiento de la organización ante sus grupos de interés.

EN INNOVAR SOY RETICENTE: TENEMOS QUE MEJORAR LAS FORMAS DE TRABAJO, DESDE LO QUE SOMOS, CON EL EJEMPLO. PERO NO NOS PASEMOS DE MODERNOS NI PERDAMOS EL RUMBO. LA INNOVACIÓN NOS ENTRETIENE: PERDEMOS EL TIEMPO INNOVANDO Y NO ANALIZANDO LO QUE ESTÁ BIEN O MAL (...)

LA INNOVACIÓN ESTÁ MUY LIGADA AL CONOCIMIENTO Y TIENE QUE ESTAR LIGADA A LA REALIDAD. INNOVAR PER SE ES UNA FRIVOLIDAD

Se detectan también diferencias respecto al nivel de apropiación y relevancia institucional de los procesos de innovación. Así, existen áreas específicas en organizaciones muy grandes, que forman parte de estructuras internacionales, en las que se cuenta con capacidades para invertir en procesos de mejora continua, pero también en algunas medianas muy orientadas a resultados de cambio y con escala suficiente como para abordar este tipo de procesos de manera sistemática. Junto a éstas, hay algunas organizaciones pequeñas que apuestan por la generación de conocimiento como una de sus estrategias de actuación. Los objetivos de la innovación responden a las diferentes estrategias de cambio de las organizaciones participantes, sean estas implícitas o explícitas.

ES UN TEMA IMPORTANTE QUE REQUIERE PENSAR Y TIEMPO. HAY QUE BUSCAR NUEVOS LENGUAJES Y FORMAS, HAY QUE ESTAR MUY CONECTADO CON LO QUE ESTÁ PASANDO EN LA CALLE, NO EN TU TORRE DE CRISTAL.

HAY UNA PRIORIDAD INSTITUCIONAL POR INNOVAR, AUNQUE ES EN TERRENO. EN CIUDADANÍA NOS CENTRAMOS EN EXPLORAR LAS POSIBILIDADES DE LAS REDES SOCIALES.

(...) TENEMOS DEBATES SOBRE EL USO DE HERRAMIENTAS, Y ESO ES EMPEZAR POR EL FINAL: TENEMOS LA INNOVACIÓN A NIVEL TECNOLÓGICO (WEB...), PERO ¿QUÉ QUEREMOS CON ESTO?

Para las que priorizan la influencia en los espacios de toma de decisiones y generación de opinión pública, el objetivo de la innovación es lograr mayores alcances y un *engagement* más duradero. En este caso, la innovación es sinónimo de nuevas herramientas TIC, estrategias de comunicación, lenguajes e incluso innovación en incidencia, influencia, etc. Son, lógicamente, las más grandes y con mayor capacidad para invertir en nuevas tecnologías.

POR INNOVACIÓN ENTENDEMOS MUCHO LO DIGITAL. PARA MÍ ES UNA LECTURA UN POCO ERRÓNEA PORQUE NO SIEMPRE TIENE QUE SER INNOVACIÓN DIGITAL, PERO EN GENERAL ESTÁ MUY CENTRADO EN ESO.

TENEMOS UN DEPARTAMENTO DE INNOVACIÓN A NIVEL INTERNACIONAL: (...) PRODUCEN TANTO HERRAMIENTAS DE MOVILIZACIÓN COMO NUEVOS PRODUCTOS PARA LA CAPTACIÓN, INNOVACIÓN EN LA FORMA DE HACER LAS COSAS, FORMAS DE EJECUTAR LOS PROGRAMAS, DE GANAR INFLUENCIA, DE INCIDIR, DE COMUNICAR

Por otra parte, para las organizaciones que priorizan el cambio individual y colectivo a través del empoderamiento y la participación, la innovación se refiere más a elementos metodológicos o pedagógicos, que potencien los resultados en términos educativos y transformadores. Finalmente, algunas organizaciones apuntan a una dimensión más organizativa de la innovación, que contribuya a la mejora de la gestión de los procesos internos y el desarrollo de herramientas de evaluación.

LA INNOVACIÓN DEBE AYUDARNOS EN AQUELLO QUE QUEREMOS SER: AGENTES DE CAMBIO.

EN TECNOLOGÍA SEGURAMENTE NO SEAMOS GRANDES INNOVADORES, PORQUE NUESTRO OBJETIVO ES INNOVAR EN PENSAMIENTO Y HERRAMIENTAS. PENSAR COMO EL VOLUNTARIADO PUEDE ESTAR MÁS ACTIVO, DISCUTIR, HABLAR.

PARA MÍ SIGNIFICA REINVENTARSE. UN CAMBIO, UNA TRANSFORMACIÓN. Y ESO SIGNIFICA
HABLAR CON LA GENTE, INNOVAR PARA QUE ESE CAMBIO SEA PRÁCTICO Y REAL

Respecto a las condiciones para que la innovación suceda, además de los recursos económicos, algunas reflexiones se refieren a la necesidad de aprender de otros y conocer otras experiencias. Estas referencias son escasas, y no se vinculan al análisis de trabajo en red, como si ambos ámbitos respondieran a lógicas distintas. El entorno es también señalado como una clave de los procesos de innovación: en las organizaciones más comprometidas con estos se hace referencia a la necesidad de asumir riesgos, al liderazgo de los procesos por parte de los equipos directivos e incluso la importancia de gestionar las resistencias al cambio.

NO CREO QUE SEAMOS LA PUNTA DE LANZA DE LA INNOVACIÓN, PERO TAMBIÉN CREO QUE PARA INNOVAR HAY QUE APRENDER DE OTROS Y PARA ESO, PARA VER QUÉ HACEN OTROS, HAY QUE TENER TIEMPO.

SIEMPRE ESTAMOS BUSCANDO SOLUCIONES CREATIVAS, VIENDO QUÉ HACE OTRA GENTE Y VIENDO QUÉ HAY POR AHÍ Y QUÉ PODEMOS APLICAR. NO SOMOS CONFORMISTAS NI CONSERVADORES PARA LOS PROCESOS.

(...) LAS RESISTENCIAS AL CAMBIO ESTÁN AHÍ, Y CUANTO MÁS GRANDES SOMOS MÁS RESISTENCIAS AL CAMBIO HAY Y CADA VEZ ES MÁS COMPLICADO INNOVAR, PORQUE TODO ESTO IMPLICA CUESTIONARSE COMO TRABAJAMOS Y LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y A VECES NOS CUESTA (...).

Resulta complejo, sin embargo, propiciar entornos para la innovación dentro de marcos de trabajo ajustados a esquemas relativamente rígidos como los que exigen los compromisos con los financiadores, con su lógica de rendición de cuentas. Por otra parte, no hay una relación sistemática entre las organizaciones que priorizan la innovación con las que apuestan claramente por el trabajo por procesos, la gestión del impacto o la medición de resultados de cambio. En los casos en los que hay esta convergencia, la innovación está más motivada por razones de posicionamiento o prestigio que por una cultura explícita de aprendizaje e innovación.

A pesar de la cultura de trabajo en alianza y de la relevancia de las dinámicas de red, en el discurso analizado no aparece ninguna referencia a experiencias colectivas de innovación y aprendizaje, lo que sugiere una valoración del potencial que tendría abordar procesos en este sentido en torno a temáticas de interés común, dado el valor de los aprendizajes y las economías de escala que se pueden generar en términos de recursos invertidos. Quizás una reflexión previa sobre la competencia entre las organizaciones sea también pertinente.

■ A LA BÚSQUEDA DE LA RELEVANCIA

Las organizaciones analizadas coinciden en el diagnóstico de la necesidad de una mayor relevancia, de una presencia en más (y más diversos) espacios de la sociedad. Sin contar con una masa crítica suficiente se corre el riesgo de quedar instalados en lo minoritario y, por tanto, en la irrelevancia. Las propuestas para abordar este reto son diversas y, aunque están interrelacionadas, pueden articularse varias ideas-fuerza centradas alrededor de las redes y alianzas y de la superación de las barreras culturales.

La reflexión sobre los marcos cognitivos profundos alerta sobre la prevalencia de creencias y maneras de interpretar la realidad fuertemente arraigadas en las estructuras mentales y los imaginarios colectivos. Estas creencias y cosmovisiones son las que sustentan el modelo de sociedad vigente y al que se enfrentan los objetivos de cambios que mueven a las organizaciones. Las propuestas de estas, por tanto, deben orientarse a superar las barreras de lenguaje, pero sobre todo, las relacionadas con los intereses, las motivaciones, las preocupaciones, las limitaciones y las creencias de la mayor parte de la sociedad.

Respecto a las barreras culturales, hay una referencia recurrente en el discurso de las organizaciones participantes a la **necesidad de conectar con las personas y grupos sociales más alejadas y menos afines a los principios y valores compartidos por el sector**. El reconocimiento de esta barrera cultural sitúa el punto de partida, pero tanto el diagnóstico como sobre todo el desarrollo de alternativas se encuentran en una fase incipiente.

ESO HAY QUE SABERLO, A LAS MAYORÍAS NO LES INTERESAMOS. TENEMOS QUE SER CAPACES DE LLEGAR A LAS MAYORÍAS DIVERSAS CON IDEOLOGÍAS DIVERSAS.

LO QUE NO PUEDE SER ES QUE NOSOTROS ESTEMOS AQUÍ PONTIFICANDO, TIRANDO DE LO QUE HAY QUE HACER, Y NO BAJAR A CONTÁRSELO A LA GENTE: SOBRE TODO URGE INTENTAR ENTENDER POR QUÉ NO SE PRODUCE UN CAMBIO DE VISIÓN.

TIENES QUE SITUARTE EN SU PUNTO DE CONOCIMIENTO Y DE SU REALIDAD, Y DE VALORES Y DE COSMOVISIÓN MEDIA PARA PODER HABLAR DESDE AHÍ Y AVANZAR EN EL SIGUIENTE PASO Y ¿QUÉ NOS PASA CON ESO? QUE SOMOS TAN PURISTAS QUE SI YO TENGO QUE PONERME EN EL PUNTO EN EL QUE ESTÁN... PUES NO VOY A DECIR LAS COSAS PORQUE TODAVÍA NO ESTÁN PREPARADOS PARA ASIMILARLAS.

Desde este punto de partida, las estrategias se orientan a conectar con los intereses de la ciudadanía –que son diversos y por tanto las estrategias deben serlo– pero también con sus preocupaciones y sus limitaciones, y aparecen con frecuencia enmarcadas en lógicas de itinerario o proceso.

(...) LAS POBLACIONES CON LAS QUE TRABAJAS NO PUEDEN DAR UN SALTO DE 50 METROS, PERO SI LES ACOMPAÑAS METRO A METRO TIENES RESULTADOS. DECIDIMOS QUE ESE TRÁNSITO FUERA RESPETUOSO (...), TENER LA TENSIÓN JUSTA PARA AVANZAR (...).

TENEMOS QUE HACERNOS LA PREGUNTA INVERSA: ¿QUÉ DIFICULTADES TIENE LA GENTE PARA HACER LAS COSAS? (...) HAY QUE PONER LAS COSAS Y LAS CUENTAS CLARAS. Y ESTÁ LA ALIANZA CON EL MARKETING: CONVERTIR EN COOL LO ECOLÓGICO, NO TENER COCHE, LA ROPA HECHA DE UNA DETERMINADA MANERA...

Entre las iniciativas puestas en marcha, y que mejor se valoran, están las que tienen que ver con introducir los temas –que habitualmente no están en la agenda de la opinión pública– en espacios de interacción ajenos a las organizaciones, a través de una dinámica que permite **naturalizar los mensajes y canalizarlos desde las propias redes y espacios de conversación ciudadana**: blogs de influenciadores en distintos temas –cocina, microteatro, deporte, etc.– que hacen suyos los mensajes reforzando el sentido de agencialidad de estas personas aliadas. En todo caso, esta línea de acción hay que acogerla con prudencia, en la medida en que las personas con influencia son más accesibles para ONG de tamaño grande, cuyos estilos de comunicación son mayoritariamente hegemónicos.

SI SIEMPRE INTENTAMOS QUE VENGAN A DONDE ESTAMOS NOSOTROS VAMOS A SEGUIR ASÍ 50 AÑOS, SI NO ESTAMOS PRESENTES Y VAMOS DONDE LA GENTE YA TIENE ADQUIRIDA SU CONEXIÓN NATURAL, POR LOS INTERESES QUE SEAN, NO VAMOS A SER CAPACES DE NATURALIZAR NUESTRO MENSAJE Y LLEVARLO A SU LENGUAJE.

A esta misma estrategia de conexión cultural responde la revisión de los formatos y los canales de participación, buscando soportes o metodologías que sean significativas para el público meta, y muy especialmente entre los colectivos más jóvenes. No siempre se trata de invertir en tecnología, sino de partir de los contenidos y enfoque que resultan relevantes y significativos para cada público.

LLEGAR CON MENSAJES UN POCO MÁS ALTERNATIVOS DESDE OTROS ESPACIOS Y HACERLES TRABAJAR POR MEDIO DE ALGO COMO EL HIPHOP, HACERLES REFLEXIONAR SOBRE LA MÚSICA O SOBRE LAS PELÍCULAS. ESO NOS HA PERMITIDO TENER MÁS ÉXITO PORQUE SE APROPIAN MUCHO MÁS DEL MENSAJE QUE DESDE UNA CAPACITACIÓN AL USO.

Proporcionar herramientas, recursos y estrategias para las personas o instituciones ya convencidas es otra alternativa que permite avanzar en relevancia –llegar a más–, pero también en las capacidades y el impacto de esos actores que funcionan como cómplices del cambio social.

TRATAMOS DE HACER UN TRABAJO DE DESACTIVAR Y DE DAR HERRAMIENTAS PARA QUIENES SE LO CREAN, PIDEN RECURSOS: DAME UN VIDEO, ETCÉTERA.

Finalmente, en organizaciones en las que la notoriedad es un pilar de la estrategia de impacto sobre la ciudadanía, se apuesta por reforzar la inversión en medios de comunicación dirigidos a un público generalista entre el que claramente se encuentran los segmentos no convencidos.

UNA DE LAS COSAS QUE QUEREMOS ES DUPLICAR NUESTRA PRESENCIA EN MEDIOS (...) Y SER CAPACES DE LLEGAR A MUCHÍSIMAS MÁS PERSONAS. AMPLIAR ESA BASE SOCIAL DE INTERESADOS Y LUEGO YA ENFOCAR EL EMBUDO A TRAVÉS DE LA NEWSLETTER Y DE ACCIONES MÁS CONCRETAS, PERO HAY PRIMERO UNA LÓGICA MÁS DE EXPOSICIÓN: "MIRA AQUÍ ESTOY YO, CONÓCEME".

El aumento de la relevancia social es un factor central para la construcción de alianzas y el trabajo en red, a partir de la complicidad con otras organizaciones y de la complementariedad de estrategias de acción en torno a temas y objetivos compartidos. Dentro del sector se identifican retos relacionados con la tensión con lógicas de notoriedad y financiación, y en la relación con otros actores sociales los retos tienen que ver con la convivencia de distintas culturas organizativas e incluso con las limitaciones normativas del sector.

TENEMOS QUE PERFILAR UN POCO EL TEMA DE LOS RITMOS PARA IR COHESIONÁNDONOS TODOS, PORQUE SI TE PONES A CORRER DEJAS A LAS PEQUEÑAS ATRÁS Y NO ES LA IDEA. LAS GRANDES TIENEN QUE VER CÓMO PUEDEN PONER SU MÚSICA AL RITMO SIN INVALIDAR PROCESOS.

PARA SER TRANSFORMADORAS, TENEMOS QUE SER MÁS GRANDES, UNIRNOS MÁS, ESTAR MENOS FRAGMENTADAS Y JUGAR MUCHO MÁS HACIA FUERA (Y ESO LO VEO IMPOSIBLE).

En este sentido, las experiencias desarrolladas con mayor éxito tienen que ver con la articulación de redes de actores diversos en torno a ejes temáticos compartidos, y su integración en plataformas con objetivos y criterios de gobernanza claros, que permiten escalar el impacto de actuación y mejorar la colaboración a partir del fortalecimiento de capacidades. La apuesta por una mayor articulación entre las ONGD está presente en el discurso, pero en menor medida y desde una perspectiva fundamental-

mente aspiracional, en la que destacan las referencias al rol que podrían desempeñar las organizaciones más grandes.

Aunque en la cultura del tercer sector en general y del ámbito de las ONGD en particular los espacios de encuentro y colaboración son sin duda un rasgo de identidad, del análisis del discurso se deduce un cierto cuestionamiento del valor del trabajo en red en sí, una superación de la respuesta deseable y un planteamiento algo más pragmático al respecto.

HAY TRABAJO EN RED QUE SE SOBREVALORA...Y A VECES SÍ Y OTRAS NO.

Solo dos de las organizaciones participantes en el análisis afirman explícitamente excluir el trabajo en red de sus prioridades, y en general se comparte una valoración positiva del mismo. Una de las menciones que con más frecuencia emergen en el discurso es el valor de espacio de encuentro y apoyo mutuo, especialmente en lo emocional, así como la oportunidad de enriquecimiento, de lograr mayor impacto –esto en las más pequeñas– y de compartir recursos.

LO MÁS IMPORTANTE ES ESE COMPARTIR CONOCIMIENTOS, PRÁCTICAS Y PODER APOYARTE EN OTROS. A VECES ES UN POCO DE TERAPIA, "NO ESTOY SOLO".

PARA NOSOTRAS ES IMPORTANTE ESTAR EN RED, SOBRE TODO POR EL ALCANCE QUE PUEDAN TENER NUESTROS MENSAJES SOBRE LOS TEMAS, EL IMPACTO Y LA FUERZA. POR ESO ESTAMOS EN POBREZA CERO, LA CAMPAÑA POR LA EDUCACIÓN, ETC.

Para un grupo de organizaciones –mayoritariamente de tamaño mediano o pequeño y perfil alternativo– el trabajo en red constituye un elemento central de su identidad y su misión organizativas: trabajar en red y establecer alianzas son fines en sí mismo, más allá de su valor instrumental.

CREEMOS TOTALMENTE EN EL TRABAJO EN RED, NO ENTIENDO NUESTRO QUEHACER SI NO ES ENREDÁNDONOS Y COMPARTIENDO EXPERIENCIAS.

HAY UN TEMA DE GENEROSIDAD INSTITUCIONAL BASTANTE PENSADO. NO ES UNA OPCIÓN, YA ESTÁ Y ASÍ TIENE QUE SER. (...) NO PODEMOS NO HACERLO, ¿CÓMO VAMOS A EXISTIR SIN OTROS? EXISTIMOS PORQUE SOMOS RED.

Sean dentro del sector o con otras, las alianzas en torno a objetivos y temas concretos se perciben como más útiles que el trabajo en red genérico –dentro de las coordinadoras, fundamentalmente– y es profundizando en el discurso cuando afloran las

contradicciones. La menor valoración es más común en las organizaciones mayores, pero los cuestionamientos son comunes a todas las ONG participantes y apuntan a la eficiencia de los procesos y su exigencia en términos de capacidades organizativas y dedicación personal.

LAS REDES EN LAS QUE ESTAMOS A MÍ ME APOYAN PORQUE HAY VECES QUE COMPARTES INFORMACIÓN, PERO SÍ QUE ES VERDAD QUE ESTAR EN ESOS ESPACIOS TE CONSUME MUCHO TIEMPO (...).

NO NOS DA TIEMPO A TRABAJAR CON TANTA GENTE. EL PROBLEMA DEL TRABAJO EN ALIANZA O EN RED NO ES EL CONTEXTO TERRITORIAL SINO LA CANTIDAD DE TRABAJO QUE DESARROLLAMOS. MUCHAS VECES QUEREMOS TRABAJAR MÁS EN ALIANZA PERO NO HAY TIEMPO DENTRO DE NUESTRO PLAN DE TRABAJO.

Entre las objeciones compartidas al trabajo en red, surge también el hecho de que en el sector, junto a las dinámicas naturales de colaboración y sinergia, funcionan también lógicas de competencia, tanto por la notoriedad como por los recursos. Aunque se percibe en el análisis de discurso *cierta resistencia a explicitar este conflicto, abordarlo abiertamente podría contribuir a clarificar los objetivos del trabajo en red*. Así, se valora muy positivamente la colaboración con entidades ajenas al sector, que favorecen una mayor permeabilidad en la sociedad y mayor impacto, pero también espacios en los que hay mucha más complementariedad que competencia.

(...) (EN EL TRABAJO EN RED) CONDICIONA MUCHO LA IDENTIDAD DE CADA ORGANIZACIÓN Y LA COMPETENCIA ENTRE ELLAS EN EL PROPIO SECTOR. ES DIFÍCIL ARTICULAR UNA BUENA COORDINACIÓN DE REDES CUANDO TIENES QUE ARTICULAR OTRAS COSAS.

HACE DAÑO QUE HAYA TAN POCOS FONDOS PÚBLICOS, ESO GENERA COMPETENCIA. CUANDO TE PIDEN PARTICIPAR EN OTRO LADO, TE LO PIENSAS, Y HAY GENTE DEL EQUIPO QUE NO ESTÁ DE ACUERDO EN COMPARTIR NUESTRAS HERRAMIENTAS, ESTRATEGIAS (...).

4.

CASOS





Foto: Pedro Armeestre para Alianza por la Solidaridad

TIERRA

EMPRESAS RENTABLES PERO RESPONSABLES CON LOS RECURSOS



www.alianzaporlasolidaridad.org/especiales/TieRRRa/

#TieRRRa

#DesTieRRRadas

TieRRRa promueve que las empresas desarrollen su actividad respetando los derechos humanos y los recursos naturales, evitando fenómenos como el acaparamiento de tierras y agua o su mala utilización.

QUIÉN

Alianza por la Solidaridad (Alianza), ONG de Desarrollo que tiene como objetivo fundamental mejorar las condiciones de vida de los colectivos con los que trabaja, y que cree que las empresas generan desarrollo cuando se alinean con la promoción de los Derechos Humanos en sus operaciones, apela a la responsabilidad colectiva para preservar los recursos de las personas frente al poder de las grandes corporaciones que ponen sus intereses por encima de los de la gente.

POR QUÉ SE CONSIDERA UNA BUENA PRÁCTICA

Trabaja sobre casos reales donde la ciudadanía puede informarse y participar en acciones de movilización para frenar los abusos empresariales en el exterior, y ver los resultados obtenidos. En torno a sus campañas se articulan distintas iniciativas de incidencia política y social que están consiguiendo reconducir la conducta de las empresas y sensibilizar a la opinión pública.

ANTECEDENTES

En la teoría de cambio de Alianza está que la forma más eficaz de luchar contra las desigualdades y la injusticia global es a través de la construcción de una ciudadanía activa, crítica y comprometida que se organiza para la defensa de los Derechos Humanos y la articulación de políticas públicas justas, por lo que en sus iniciativas contribuye a empoderar a las personas, sus colectivos y comunidades para que tomen las riendas de su futuro y sean capaces de transformar sus sociedades, corrigiendo las desigualdades de raíz y de manera sostenible.

Hasta esta campaña Alianza, aunque era consciente de que en sus zonas de trabajo había problemas de violaciones de derechos humanos, gobernabilidad, o legalidad, trabajaba de espaldas a esta realidad para evitar conflictos o que las acciones de denuncia pudieran perjudicar los proyectos por la presión de empresas y gobiernos. A partir de un momento se toma la decisión estratégica de no trabajar de espaldas a la realidad del lugar, de afrontar estos problemas cuando el contexto lo permite, e involucrarse en su solución, incluso aunque los proyectos ya estén en fase de ejecución, o las empresas implicadas tengan un gran poder económico, político, mediático, y capacidad de presión. En los casos en que el contexto no permite el trabajo de incidencia por la situación de seguridad o de la dinámica interna del equipo local, se han ido cerrando los proyectos.

En 2012 se lleva a cabo una investigación, con Oxfam Intermón, sobre el impacto de la empresa española Agrogeba en la región de Bafatá, Guinea-Bissau, poniendo de manifiesto que más de 600 personas fueron expulsadas de sus tierras sin ningún tipo de compensación y agudizando su vulnerabilidad, y pidiendo a la empresa cambios, con lo que se inicia la línea de trabajo que luego se articuló a través de TieRRRa.

CASOS

DESCRIPCIÓN

TieRRRa trabaja con una lógica de casos. En junio de 2015 se puso en marcha una recogida de firmas para paralizar la ampliación de una planta embotelladora de Coca-Cola en Nejapa, El Salvador, que amenazaba con dejar a 30.000 personas sin el acceso a su fuente de agua. En febrero de 2016 se consiguió que la empresa responsable detuviera el proyecto.

El noviembre de 2015 se lanzó, junto a Amigos de la Tierra y la Asociación de Mujeres de Guatemala, la campaña para exigir la paralización de la construcción de una central hidroeléctrica proyectada por la empresa española Ecoener-Hidralia, en Santa Cruz de Barillas, Guatemala, que había desencadenado un grave conflicto social y ambiental en el municipio, donde viven 130.000 personas. En diciembre de 2016 se logró que la empresa retirara su proyecto.

En la actualidad se está trabajando en el caso Renace en Alta Verapaz, Guatemala. Más de 29.000 indígenas quekchí están en peligro por la construcción del complejo hidroeléctrico Renace, a manos de la empresa española Cobra, perteneciente al Grupo ACS que preside Florentino Pérez. Junto a Greenpeace se está realizando acciones de información, presión y denuncia.

CLAVES Y APRENDIZAJES

■ Decisión estratégica

TieRRRa supone una apuesta estratégica de la organización, lo que significa un respaldo del Patronato, un compromiso de la dirección y del equipo técnico, un esfuerzo mantenido en el tiempo con fondos propios de la organización y el compromiso de asumir los costes que puede suponer enfrentarse a instituciones poderosas. La campaña ha reconfigurado elementos básicos de la organización como su identidad –después del proceso de fusión de las tres organizaciones que la originaron (Solidaridad Internacional, IPADE y Habitáfrica)–, la forma de trabajar, su imagen y presencia pública, su relación con la ciudadanía, la fidelización de simpatizantes o la configuración de su base social.

■ Un enfoque basado en Derechos Humanos

Los casos abordados se plantean como una vulneración de los Derechos Humanos, lo que les da un indudable respaldo moral y

legal, contribuyendo además a dar a conocer a la sociedad lo que significan los derechos humanos en la práctica. El enfoque basado en los Derechos Humanos impregna tanto el análisis como la comunicación, concretándolo en derechos concretos como el Derecho al agua o a la Alimentación.

■ Vinculación de temáticas ambientales, medios de vida, derechos humanos y género

La vinculación de distintas temáticas permite por una parte mostrar su interdependencia, y por otra, atraer a públicos con distintos intereses. Este enfoque también facilita las alianzas que se establecen con organizaciones de ámbitos complementarios, especialmente el de las organizaciones ambientalistas que tienen una amplia base social. El enfoque de género siempre está presente en los análisis y la comunicación, donde se da una visibilidad y protagonismo especial a las problemáticas y propuestas de las mujeres, mostrándolas como activistas y portavoces.

■ Un estudio riguroso como punto de partida

Cuando se detecta un posible caso, el primer paso es siempre la realización de un estudio riguroso realizado sobre la situación y su contexto, que recoge toda la historia previa, las demandas de comunidades, organizaciones sociales y administraciones locales, y los puntos de vista de todos los actores, incluidos el de las propias empresas y los gobiernos, utilizando la técnica de triangulación para contrastar la información. Alianza hace los estudios de forma independiente de otras organizaciones contratando el servicio de consultores o investigadores. Para la difusión de los contenidos se realiza un vídeo de unos tres minutos que con imagen contextualiza el problema y a través de sus protagonistas transmite los principales mensajes en un lenguaje sencillo.

■ Protagonismos de las personas y los colectivos afectados

La ONGD trabaja desde una lógica de empoderamiento y respeto para que los afectados sean quienes tomen las decisiones más importantes del proceso. Son los socios locales quienes definen las peticiones a las empresas, y no se inicia una campaña si no hay un consenso básico entre los principales actores sociales afectados. Por otra parte, una vez asumida la campaña Alianza

adquiere un compromiso con las organizaciones de acompañamiento que va más allá de la duración de los proyectos de desarrollo en la zona.

■ Canalización de la participación ciudadana para la incidencia política

Aunque las campañas tienen distintas actividades de información, presión y denuncia, la participación ciudadana, a través de la difusión de información, recogida de apoyos, o participación en actos de divulgación o de calle tiene un peso fundamental. A diferencia de otras organizaciones que piensan que hacer incidencia sobre las empresas puede restar apoyo social, en Alianza utilizan estas campañas para atraer hacia su base social a personas comprometidas.

■ Trabajo coordinado de las distintas áreas de la organización

Se vincula la acción en terreno de cooperación internacional con la de incidencia política y social en España, lo que permite utilizar la presencia y a las ONG socias en terreno para obtener información, planificar conjuntamente las acciones o aprovechar los recursos de los proyectos en las acciones de EpD. TieRRRa también ha permitido una colaboración más estrecha entre las áreas de cooperación y campañas, con las áreas de comunicación y marketing que llevan el peso de la comunicación externa. Estos casos también se utilizan en las formaciones de jóvenes y voluntarios, tanto en los programas internos como a través de distintos masters universitarios.

■ Continuidad en el tiempo

Las campañas se mantienen hasta que consiguen algunos de los resultados que se persiguen, incluso aunque los proyectos de cooperación hayan finalizado en la zona, lo que da una señal de compromiso a las organizaciones locales, y de fortaleza y constancia a las empresas. Por otra parte, enlazar casos sobre la misma temática permite movilizar a personas de campañas previas a las nuevas campañas. Así por ejemplo, en las nuevas campañas se consiguen las firmas con mayor rapidez porque Alianza tiene ya identificadas a una serie de personas interesadas en este tipo de campañas.



■ En muchos casos la internacionalización de los conflictos ayuda a su resolución

Algunas reivindicaciones en las que se ha involucrado TIERRRa tienen un largo recorrido de luchas locales con poco impacto en incidencia. La involucración de ONG internacionales, con lo que conlleva de acceso a medios de comunicación, administraciones o instituciones internacionales como el Global Compact, los puntos nacionales de contacto de las líneas directrices de la OCDE o las Embajadas, cambia el perfil de las campañas, refuerza la posición negociadora de las comunidades y en muchos casos desbloquea las situaciones.

■ La violación de Derechos Humanos por las empresas no deja indiferente

La violación de derechos humanos por empresas es una cuestión que no deja indiferente a gran parte de la sociedad. Más allá de cómo se interprete o posicione cada uno, suscita en muchos casos reflexión y debate. A muchos socios de Alianza les interesa esta temática, y al resto no les incomoda, por lo que no ha habido bajas por desacuerdo con la campaña. Además, las empresas que colaboraban con Alianza no han puesto objeciones ni la relación se ha visto condicionada por la campaña.

■ Potencial

Muchos ciudadanos están abiertos a apoyar buenas campañas que produzcan cambios reales, importantes y visibles en las condiciones de vida de las personas, no sólo en el ámbito de los abusos empresariales, sino también en el político, administrativo y legal.



PARA SABER MÁS

Informes de caso

- La hidroeléctrica que destruye derechos en Guatemala. RENACE - COBRA (ACS)
- Inversión extranjera en una planta embotelladora en El Salvador. El caso de Nejapa.
- Una hidroeléctrica española contra los pueblos indígenas. El caso de Hidralia en Guatemala.

Disponibles en www.alianzaporlasolidaridad.org/especiales/tierra/



DESAFIANDO LA CRISIS

PROMOVIENDO LA JUSTICIA GLOBAL Y LA IMPLICACIÓN DE LA CIUDADANÍA EN TIEMPOS INCIERTOS



**Economistas
sin Fronteras**

www.ecosfron.org

Desafiando la Crisis fue un proyecto europeo, realizado simultáneamente en seis países europeos, para trabajar con jóvenes el cuestionamiento del discurso dominante sobre la crisis y la contextualización de lo que estaba sucediendo en cada país en una lógica global. El proyecto se basaba en el acompañamiento a los jóvenes para que fuera los protagonistas de la acción y desarrollaran una campaña europea para que el 2018 fuera considerado Año Europeo de la Economía Social y Solidaria.

QUIÉN

En España el proyecto fue promovido por Economistas Sin Fronteras, cuyo objetivo principal es contribuir a generar cambios que permitan alcanzar unas estructuras económicas y sociales justas y solidarias, basadas en los derechos humanos. Una de sus líneas de trabajo es el fomento de la Economía Social y Solidaria (ESS), tanto desde el ámbito de su desarrollo teórico como desde el de su práctica implementación.

Fuera de España el proyecto fue promovido por ONG que trabajaban en el ámbito de la EpD y ESS. En Irlanda por Irish Development Education Association (IDEA), en Grecia por Fair Trade Hellas (FTH), en Italia por Cultural Foundation for Ethical Responsibility (FCRE), en Portugal por Instituto Marquês de Valle Flôr (IMVF) y en Eslovenia por Slovenian Global Action (SLOGA).

POR QUÉ SE CONSIDERA UNA BUENA PRÁCTICA

Desafiando la Crisis plantea una narrativa alternativa a la dominante sobre la crisis económica y establece vínculos entre personas de distintos países que viven situaciones similares, lo que les permite entender las causas globales de la crisis y la necesidad del trabajo internacional para promover los cambios. Además, se basa en la participación y colaboración de los jóvenes como sujetos centrales en procesos de incidencia política.

ANTECEDENTES

Tras la crisis financiera del 2008 y las políticas de austeridad, se produjo en Europa una fuerte crisis económica y de empleo, que llevó a un aumento de la pobreza que afectó especialmente a los jóvenes. En muchos países hubo una tendencia de la sociedad a centrarse en sus propios problemas, los de su comunidad y país, obviando cuestiones estructurales de carácter global y la naturaleza común de muchos de los procesos de deterioro de derechos derivados de la crisis financiera.

Varias ONG europeas se plantean desafiar esta perspectiva desde el trabajo con jóvenes, uno de los colectivos a los que la crisis ha limitado más sus oportunidades laborales y vitales, para estimular su reflexión e invitarles a hacer incidencia social y política a nivel europeo, y articulan un proyecto conjunto que recibe financiación de la UE.

CASOS

DESCRIPCIÓN

El proyecto se ha desarrollado entre el 2013 y el 2016 en seis de los países de la Unión Europea más afectados por la crisis financiera global: Grecia, Eslovenia, España, Italia, Irlanda y Portugal. Fue coordinado a nivel europeo por la ONG Irish Development Education Association (IDEA) y en España por Economistas Sin Fronteras.

El proyecto involucró a 1.200 jóvenes, que ya estaban vinculados a iniciativas de justicia social en su ámbito local, para que estuvieran mejor informados sobre la dimensión europea y global de los problemas, tuvieran espacios para el debate crítico sobre las conexiones locales-globales, y se convirtieran en agentes de cambio. Se trabajó con 60 Organizaciones de la Sociedad Civil y ONG y 330 profesionales de medios de comunicación responsables de la cobertura de justicia doméstica y las crisis de deuda, para que tuvieran una perspectiva más global que les permitiera establecer la interdependencia de los problemas locales con los de otros países. Finalmente se incidió sobre políticos europeos para apoyar la Economía Social y Solidaridad (ESS).

Para conseguir estos resultados se seleccionaron jóvenes en cada uno de los seis países para crear un grupo motor denominado *Young Global Advocates* (YGAs), y se les formó y acompañó para que pudieran sensibilizar a otros jóvenes a través de actos públicos y acciones de comunicación. Los jóvenes también desarrollaron la campaña *La Economía, para las personas* que a nivel europeo incluía la exigencia de que la Unión Europea declarara el 2018 *Año europeo de la Economía Social y Solidaria*, lo que se consiguió.

En el proyecto se han probado nuevas formas de medir el cambio de las personas participantes, por ejemplo con narraciones en clave "Historias de Vida" y entradas en blogs.

CLAVES Y APRENDIZAJES

■ La Economía Social y Solidaria como narrativa de EDCG

A través de la Economía Social y Solidaria se vinculan las relaciones económicas con aspectos como los Derechos Humanos, la equidad de género, la democracia, la solidaridad, la inclusión, la diversidad, el desarrollo sostenible y la equidad, y a la vez se presentan estos aspectos como motores para construir una

economía más justa. A través de la economía se profundiza en el conocimiento y la transformación de las relaciones Norte-Sur.

■ **Visión supranacional: Europa como espacio de trabajo**

No se centra en los problemas particulares de cada país, sino que ve en ellos una misma dinámica que combatir. Mediante la actuación internacional se pretende llegar a una solución más rápida, eficaz y global. Se realizaron varios talleres internacionales de intercambio de experiencias, incluyendo un foro en el Parlamento Europeo.

■ **Jóvenes voluntarios como protagonistas**

Las personas jóvenes y voluntarias han sido las protagonistas del proyecto realizando el grueso de las actividades externas. Que estas personas asumieran el protagonismo no ha sido sólo un cambio para ellas, sino también para el resto de públicos: es poco frecuente que sean personas jóvenes quienes impartan formaciones, asuman portavocías, o interlocuten directamente con tomadores de decisiones. El proceso ha servido también para poner de relevancia la exclusión que en muchos casos sufre este colectivo.

■ **Activismo público como elemento principal del concepto de Ciudadanía Global**

La teoría de cambio que sustentaba el proyecto no consideraba suficiente una ciudadanía sensibilizada y formada, sino que la situaba como sujeto político para promover cambios. Los grupos de jóvenes del proyecto asumían que el cambio es posible, que el compromiso individual es importante, pero que la transformación más importante es la colectiva. Desde esta lógica, la mayor parte de las acciones del proyecto trascienden la esfera privada e individual para desarrollarse en el espacio público, con acciones como la elaboración de documentos destinados a la opinión pública, reuniones con tomadores de decisiones, y el desarrollo de campañas de comunicación y movilización.

■ **Europa como espacio de aprendizaje**

El trabajo en el espacio europeo con ONG y personas de distintos países ha supuesto un gran enriquecimiento para todos los participantes, tanto para los jóvenes voluntarios, poco acos-

tumbrados al intercambio internacional, como para el personal contratado de las ONG que ha aprendido distintas formas de entender la EDCG y otras culturas organizativas dispares, y también para las organizaciones que han establecido vínculos para nuevos proyectos e iniciativas. Los proyectos de ámbito europeo permiten estas dinámicas, aunque su ciclo de maduración y la gestión administrativa suele ser mayor que los proyectos de ámbito nacional o local.

■ **Adaptarse a que las personas jóvenes sean los protagonistas**

Las personas jóvenes tienen un enorme potencial transformador, pero no es fácil para las no-jóvenes trabajar con ellas y exige un cambio importante cultural y organizativo. Al esfuerzo inherente al empoderamiento de cualquier colectivo se ha sumado la brecha generacional.

Que los grupos de jóvenes voluntarios fueran los protagonistas ha supuesto un gran reto. La mayoría de las personas tenía poco conocimiento sobre incidencia política, unos ritmos y calendarios condicionados por sus otras ocupaciones, poco interés y desconocimiento de los aspectos administrativos y operativos de un proyecto, así como una alta rotación.

Adaptarse a esta situación ha exigido un cambio importante en la forma de trabajar del personal contratado para formarles y acompañarles en un proceso que ha exigido tiempo, empatía, capacidad para incorporar elementos nuevos y flexibilidad para gestionar la tensión entre el empoderamiento de los jóvenes y la eficacia operativa del proyecto.

■ **Los proyectos transforman las organizaciones**

Este proyecto ha producido un cambio de cultura en ESF que está marcando el enfoque de sus nuevas actividades. Se ha pasado de la lógica de la sensibilización a la lógica de la incidencia, y las dos áreas de trabajo, la de Economía Social y Solidaria y la de Desarrollo, que incluye Cooperación Internacional y Educación para el Desarrollo, trabajan de forma más coordinada al convertirse la ESS en una de las temáticas principales de la EpD.



ALIANZA PARA UNA ALIMENTACIÓN SALUDABLE

CAMPAÑA CONTRA LA ALIMENTACIÓN QUE NOS ENFERMA



www.justiciaalimentaria.org/dame-veneno/alianza

La Alianza por una Alimentación Saludable se constituye en 2016 con el objetivo de hacer incidencia política y social para transformar el modelo alimentario dominante y promover una alimentación sana, cercana y justa. La alianza está constituida por organizaciones de distinta naturaleza que reclaman la aprobación e implementación de una Ley de Alimentación Saludable.

QUIÉN

La alianza ha sido promovida por Justicia Alimentaria y actualmente la componen además de esta organización la Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG), la Confederación Española de Asociaciones de Padres y Madres de Alumnado (CEAPA), la Sociedad Española de Salud Pública y Administración Sanitarias (SESPAS), la Confederación de Consumidores y Usuarios (CECU), Amigos de la Tierra, Ecologistas en Acción y Medicus Mundi.

POR QUÉ SE CONSIDERA UNA BUENA PRÁCTICA

Ha conseguido posicionar temáticas en la agenda pública con un importante impacto aglutinando a organizaciones de muy diverso perfil con un objetivo común que les permite conseguir una masa crítica significativa.

ANTECEDENTES

Justicia Alimentaria ha promovido la campaña *Compra Pública de Alimentos*, en la que han participado productores (COAG) y una organización de padres y madres de alumnos (CEAPA), y la campaña *Dame Veneno* contra la mala alimentación. Estas campañas han puesto de manifiesto que la alimentación es una temática que interesa a muchas personas y que permite abordarse desde distintas perspectivas y múltiples actores, lo que llevó a Justicia Alimentaria a tomar la decisión estratégica de focalizar sus esfuerzos en los siguientes años en la construcción de alianzas con base en la alimentación.

DESCRIPCIÓN

La alianza la componen ocho organizaciones que abordan la problemática conjuntamente pero aportando alternativas cada una desde su ámbito, y reclamando el desarrollo e implementación urgente de una ley para la alimentación saludable.

Las principales acciones son de investigación y difusión de conocimiento –por ejemplo han realizado el informe *Dame Veneno: viaje al centro de la alimentación insana*– de posicionamiento de sus mensajes en medios de comunicación y redes sociales, y de incidencia política hacia administraciones públicas locales, autonómicas y estatales a través de procesos de información, diálogo, presión y denuncia.

La alianza tiene una duración indefinida y cada año sus miembros evalúan las acciones realizadas y programa las siguientes.

CLAVES Y APRENDIZAJES

■ Elección de una temática que conecta con las preocupaciones de la sociedad

La alimentación y la salud son dos asuntos que interesan a la mayoría de las personas porque los consideran importantes y les afectan. La alimentación saludable se puede relacionar fácilmente con los modelos de producción y consumo, la educación formal e informal, la publicidad, la fiscalidad, el papel regulador de los Estados, la agroecología o la justicia alimentaria. Además, permite visibilizar las relaciones internacionales desiguales y la relación entre lo local y lo global.

■ Lógica de causa

La alimentación saludable y sostenible se plantea como una causa que desborda a la propia alianza y a la que se pide que se sumen organizaciones de la sociedad civil, medios de comunicación, activistas multicausa o administraciones, y a la que también se han adherido instituciones como el Ayuntamiento de Madrid con su *Estrategia de alimentación saludable y sostenible*.

■ Una buena gestión de la alianza

Las alianzas tienen grandes beneficios pero también dificultades y costes de transacción, que en este caso han sido minimizados con una buena identificación de actores, la definición de un objetivo común claro, y el establecimiento de reglas básicas sobre la admisión de socios, la toma de decisiones, la comunicación, la rendición de cuentas, el seguimiento y evaluación, la resolución de conflictos o la misma terminación.

La experiencia que ha ido acumulando Justicia Alimentaria a lo largo de los años le ha permitido tener un conocimiento profundo y práctico de gestión de alianzas, y ha asumido el rol de facilitador para encontrar los puntos en común, superar diferencias, consensuar objetivos y crear confianza. Los costes de la gestión de la alianza son explícitos y se buscan recursos para cubrirlos.

■ **Comunicación que muestra los problemas y las soluciones**

En la comunicación se busca un equilibrio para combinar mensajes impactantes sobre la gravedad del problema, con imágenes y titulares llamativos, con otros que apuntan a soluciones e iniciativas que ya están en marcha y están consiguiendo cambios.

■ **Incidencia con la base social y los simpatizantes**

Para hacer incidencia política sobre las administraciones públicas se combinan las acciones dirigidas a los tomadores de decisiones y los medios de comunicación de masas, con la movilización de la base social de las organizaciones. Parte de la comunicación se dirige a las personas socias de las organizaciones y los simpatizantes, que sin pertenecer a las organizaciones apoyan la causa, para que se vaya ampliando el mensaje y contribuyan a que los temas ganen relevancia pública.

■ **Potencial**

Iniciativas similares a esta se están promoviendo en Bolivia y República Dominicana, y es posible su réplica en España a nivel autonómico y local, o con otros actores. Esta misma lógica de alianza se puede aplicar a otras temáticas que igualmente tengan una amplia acogida y potencial transformador como por ejemplo las que vinculan el consumo responsable y el ahorro económico, o el cambio climático y la calidad de vida.



PARA SABER MÁS

- Información sobre la organización
www.justiciaalimentaria.org
- Manifiesto por la salud alimentaria
www.justiciaalimentaria.org/sites/default/files/campaign/Manifiesto_ALIANZA_POR_LA_SALUD_ALIMENTARIA.pdf
- Dame Veneno. Viaje al centro de la alimentación que nos enferma.
www.justiciaalimentaria.org/sites/default/files/campaign/informe_dameveneno.pdf



DERECHO A LA ALIMENTACIÓN. URGENTE.



La campaña *Derecho a la Alimentación. Urgente* ha dado a conocer el enfoque del Derecho a la Alimentación, lo ha posicionado en la agenda política y social de España, y es la principal fuente de información sobre el tema en español.

QUIÉN

La ONGD Prosalus, que trabaja desde 1985 para promover el respeto, la protección y la garantía de los derechos humanos a la alimentación, a la salud y al agua y saneamiento en Mozambique, Senegal, Bolivia y Perú, ha asumido siempre la coordinación de la campaña dándole continuidad y estabilidad. A lo largo del tiempo además de Prosalus han sido miembros de la campaña otras ONGD como Acción contra el Hambre, Ayuda en Acción, Cáritas, Justicia Alimentaria y ONGAWA.



POR QUÉ SE CONSIDERA UNA BUENA PRÁCTICA

A través de un esfuerzo mantenido durante 15 años, la campaña ha conseguido posicionar el enfoque de Derecho Humano a la Alimentación en la Cooperación Española como un elemento básico a la hora de abordar cualquier política, programa o proyecto relacionado con el hambre y la seguridad alimentaria, tanto desde un punto de vista conceptual como práctico.

ANTECEDENTES

A principios de siglo Prosalus decide estratégicamente empezar a trabajar en incidencia política en ámbitos que tuvieran relación con los proyectos que estaban desarrollando en cooperación internacional, entre los que destaca el tema de seguridad alimentaria y nutricional.

En 1999 Naciones Unidas había publicado su Observación General 12 al Pacto Internacional de Derechos, Económicos, Sociales y Culturales sobre el derecho a una alimentación adecuada, y en 2000 estableció la relatoría especial sobre el Derecho a la Alimentación, lo que dio un importante impulso normativo e institucional a la temática.

Prosalus se da cuenta del potencial del enfoque basado en los derechos humanos y de que en España prácticamente nadie hablaba sobre la cuestión, y asume como organización la misión de incorporar el Derecho Humano a la Alimentación en el ámbito de la cooperación española.

DESCRIPCIÓN

La campaña *Derecho a la alimentación. Urgente* nació en 2003 de la iniciativa de varias ONG españolas dedicadas a la cooperación al desarrollo, con la inquietud de hacer sensibilización entre la sociedad española sobre la realidad del hambre como vulneración del Derecho a la Alimentación, y para hacer incidencia en las políticas de cooperación en España de cara a la incorporación de este enfoque de Derecho Humano a la Alimentación dentro del trabajo de seguridad alimentaria y lucha contra el hambre.

La primera etapa, de 2003 a 2006, se puede considerar de arranque. En este tiempo se participó en el grupo de trabajo intergubernamental creado por la FAO para elaborar las directrices voluntarias, se llevaron a cabo distintas acciones de formación,

información y educación al desarrollo, se realizaron las primeras publicaciones, se estableció contacto con distintas redes internacionales, y se inició el trabajo de incidencia política en España.

En una segunda etapa, de 2006 a 2009, la campaña se consolidó y profundizó su trabajo tanto de difusión como de incidencia, poniendo en marcha una web especializada, difundiendo boletines mensuales, realizando estudios en Perú y Bolivia, elaborando nuevas publicaciones y vídeos, estableciendo una relación estrecha con la FAO participando en sus grupos de trabajo y dando respuesta a la Crisis Alimentaria del 2008.

A partir de 2010 se inicia la etapa de profundización, siendo parte activa en el proceso de construcción de la nueva arquitectura de la lucha contra el hambre en coordinación con redes nacionales e internacionales y contribuyendo al análisis y reflexión con un enfoque multidisciplinar.

A lo largo de estos 15 años se ha realizado más de 26 documentos y publicaciones, más de 47 artículos de prensa, ha tenido más de 533 impactos en medio de comunicación, se ha participado en más de 45 eventos públicos y se ha conseguido incorporar el Derecho Humano a la Alimentación en los planes directores de la cooperación española y en su *Estrategia de lucha contra el hambre*, así como en el quehacer de muchas organizaciones. Su web se convirtió en la principal referencia en español con un rango de visitas anuales que ha oscilado entre las 200.000 y el millón dependiendo de los diferentes momentos de la campaña, siendo actualizada constantemente con una media de 2 entradas por semana. Algunos de sus documentos alcanzaron más de 100.000 descargas.

La campaña se cerró formalmente en octubre de 2018, incorporándose Prosalus y ONGAWA en el recientemente creado *Observatorio del Derecho a la Alimentación de España*. La web de la campaña con todos sus contenidos ha sido cedida al Observatorio y Prosalus sigue haciendo el mantenimiento de sus contenidos.

CLAVES Y APRENDIZAJES

■ Visión estratégica y a largo plazo

La campaña se planteó desde el principio como un proceso a largo plazo. Esta visión, junto a la habilidad para conseguir financiación durante quince años ha contribuido a que España se haya

convertido en uno de los países que está liderando a nivel internacional la inclusión de este enfoque en el sector de la cooperación.

■ Profundidad y rigor en el análisis

Los miembros de la campaña han dedicado mucho tiempo a conocer bien la temática y apropiarse a fondo de ella para ver la mejor forma de plantear propuestas orientadas a distintos colectivos. Con el tiempo se ha ido profundizando sobre muchos de los aspectos del derecho a la alimentación como los mecanismos para su implementación, su gobernanza, o su relación con la biodiversidad, el cambio climático, la especulación financiera, o la relación entre los marcos normativos y teóricos y su aplicación práctica.

■ Vincular el trabajo en España con el de cooperación internacional

Las ONG participantes han traído la experiencia e interlocución con sus organizaciones socias locales en varios países y compartido con ellas sus inquietudes y aprendizajes. Esto ha enriquecido el discurso y ha dado lugar a que algunas de las organizaciones apoyaran procesos de empoderamiento de la población local y de incidencia política en su ámbito en torno al derecho a la alimentación.

■ Capacidad de diálogo

La campaña ha hecho siempre un esfuerzo por dialogar con todos los actores que pudieran tener relación con el tema. Diferentes organizaciones han participado como socias de la campaña, se ha relacionado con otras ONG que trabajaban temas alimentarios a través de un grupo específico en la Coordinadora de ONGD estatal, ha mantenido una relación continua con la administración española a través de la AECID y la SEGCID, y con las instituciones multilaterales a través de la FAO y la Secretaria General de Naciones Unidas que creó un grupo de tareas a alto nivel por la crisis alimentaria, y con la red internacional de ONG que inciden en este ámbito.

■ Potencial

Las campañas de posicionamiento, la creación de espacios de información rigurosa y las lógicas de trabajo a largo plazo entre varios ONG, son útiles para introducir el enfoque de derechos humanos en los espacios en los que todavía no se conoce. En el

ámbito de la alimentación hay procesos en marcha en varios países de Latinoamérica como Bolivia y Perú, y en España se puede trabajar en derechos poco reconocidos como el de la migración o la vivienda.



PARA SABER MÁS

- Web de la campaña y del Observatorio del Derecho a la Alimentación de España.
www.derechoalimentacion.org
- Guía de incidencia para el Derecho a la Alimentación.
www.derechoalimentacion.org/sites/default/files/pdf-documentos/Guia_de_incidencia_para_derecho_a_la_alimentacion.pdf
- Guía para la aplicación práctica del Derecho a la Alimentación.
www.derechoalimentacion.org/sites/default/files/pdf-documentos/Guia_aplicacion_practica_del_derecho_a_la_alimentacion_en_proyectos.pdf



GLOBAL CHALLENGE

CAMBIA TU UNIVERSIDAD
CAMBIA TU MUNDO

#GlobalChallenge>
¿Cuál es tu plan para cambiar el mundo?

www.globalchallenge.es

[#GlobalChallenge](https://twitter.com/GlobalChallenge)

www.instagram.com/globalchallenge.ongawa

Global Challenge es una propuesta dirigida a estudiantes universitarios de la Universidad Politécnica de Madrid, orientada al desarrollo de competencias de agentes de cambio social a través de una experiencia formativa, reflexiva y de participación social, en la que el voluntariado se concibe como experiencia transformadora y en la que el profesorado y la institución universitaria se incorporan como actores clave para el impacto y la sostenibilidad de los resultados.

QUIÉN

El programa es promovido por la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y ONGAWA, y apoyado por diversas entidades que lo financian. ONGAWA aporta su experiencia en voluntariado, cooperación y educación para la transformación social, mientras que la Dirección de Área para Latinoamérica y Cooperación al Desarrollo de la UPM articula el programa dentro de la misma, facilitando la implicación del alumnado, profesorado y grupos e instituciones universitarias.

Este mismo programa se está iniciando en la Universidad de Castilla-La Mancha y se pretende impulsar en otras universidades.

POR QUÉ SE CONSIDERA UNA BUENA PRÁCTICA

Ha conseguido trabajar de forma innovadora una propuesta de construcción de ciudadanía global con el desarrollo de competencias de agentes de cambio social a través de una experiencia formativa, reflexiva, de participación y vivencial, y en la que el voluntariado se concibe como proceso educativo y transformador, incorporando medición de resultados y la mejora continua. Se promueve el empoderamiento de estudiantes con capacidades para el ejercicio de una ciudadanía global, conscientes de su influencia y optimistas respecto a la transformación de la realidad de la que forman parte, a la que contribuyen de manera colectiva.

ANTECEDENTES

ONGAWA trabaja en la UPM desde 1991 en espacios y acciones de reflexión, formación y participación, con el voluntariado como eje vertebral. Junto a la Dirección de Área para Latinoamérica y Cooperación al Desarrollo de la UPM promueve Global Challenge desde 2016, como espacio de participación de alumnado conectando con cuestiones globales y de derechos humanos, con respaldo creciente de alumnado, docentes y financiadores.

El proyecto responde a aportaciones de personas y grupos que han participado en la identificación, incorpora aprendizajes extraídos y sistematizados de 2016-2018, y propuestas de ONGAWA y UPM para responder a los retos del contexto.

DESCRIPCIÓN

Se promueve un programa que combina actividades de formación-reflexión con acciones de participación y generación de propuestas colectivas para conectar la universidad con los retos globales de la sociedad y el planeta.

Entre las acciones impulsadas se encuentran ciclos de seminarios de formación y reflexión sobre diversas temáticas; procesos participativos para conseguir un campus comprometido con la igualdad de género, la interculturalidad y la sostenibilidad; espacios de encuentro y formación, con reuniones semanales, encuentros de fin de semana, que fortalecen competencias de trabajo en equipo, comunicación, gestión de conflictos y creatividad; proyectos de aprendizaje-servicio con huertos urbanos de Madrid; apoyo al Centro Social Comunitario de Tetuán; escuela de Verano de 3

días de formación y debate con formatos disruptivos y aprendizaje por retos; y Olimpiadas del Cambio, un día de trabajo en equipos y resolución de retos a los que dar respuesta desde la tecnología, desde un punto de vista multidisciplinar.

El programa está protagonizado por un equipo de estudiantes voluntarios de ONGAWA, que diseñan, organizan y evalúan las acciones con el apoyo de un equipo de docentes de la UPM y el acompañamiento de personal técnico de ONGAWA, y con la participación de otras organizaciones y grupos que se implican en las acciones desde un enfoque de trabajo en red.

En el último año se ha interactuado con más de 2000 estudiantes de 10 escuelas de la UPM, y quienes que se han implicado más intensamente en el programa han manifestado que les ha permitido asomarse a la realidad de otra manera, a descubrir elementos nuevos y tener una actitud más crítica.

CLAVES Y APRENDIZAJES

■ La participación como aspecto clave

La participación del alumnado en el programa se revela como elemento clave en la construcción de su propio aprendizaje, pues facilita la mejora de aspectos cognitivos, actitudinales, socioemocionales e instrumentales relacionados con sostenibilidad, interculturalidad y derechos humanos. Cuanto mayor es la intensidad de la participación mayores son los resultados. Las competencias se demuestran en la acción a través de las conductas, y los procesos de enseñanza-aprendizaje se incorporan en metodologías activas y prácticas, que permitan al estudiante enfrentarse a situaciones encaminadas a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes.

■ Ciudadanía desde los derechos y las responsabilidades

Resulta clave en el programa la difusión y comprensión de un discurso sobre la pertenencia del alumnado a una comunidad ciudadana de iguales, titulares de derechos pero también portadores de una responsabilidad compartida que justifica la implicación de la ciudadanía y de las organizaciones de la sociedad civil en temáticas locales y globales, desde la perspectiva individual, pero sobre todo en una lógica colectiva. Y lo colectivo puede y debe trabajarse en todos los ámbitos: también en la universidad.

■ Lo local conectado con lo global

La conexión alumnado-comunidad universitaria-ciudad se centra en la persona, desde su dimensión individual y colectiva y enmarcada en el contexto del campus y la ciudad, como su espacio cotidiano de estudio y convivencia, analizando la conexión con lo global, ámbitos en los que se asumen roles que dotan de sentido a la participación.

■ La importancia del cuidado y lo afectivo

Las competencias de ciudadanía global se favorecen actuando tanto sobre aquellas características que constituyen la base de la personalidad como las motivaciones, actitudes, valores. A este respecto, lo emocional cobra relevancia al compartir objetivos, intereses y espacios vivenciales en los que se cuidan los elementos afectivos y de generación de equipo. Abordar las acciones de manera colectiva, contrastar puntos de vista, encontrar complementariedades, apoyarse mutuamente y compartir resultados mejora la calidad de las acciones y promueve vínculos internos y el sentimiento de pertenencia.

■ La importancia del voluntariado

El voluntariado se plantea como una experiencia transformadora que es crítico cuidar y monitorear para que sea efectiva. Acompañar al voluntariado implica facilitar su acogida, atender sus inquietudes en relación con la participación solidaria y el voluntariado, cuidar el establecimiento de vínculos con otras personas, proveerles de orientaciones metodológicas y conceptuales, garantizar que se conozcan principios imprescindibles como los derechos humanos o la sostenibilidad, facilitar la interacción, la confianza y un clima de trabajo en equipo que promueve el sentimiento de comunidad. El empoderamiento del voluntariado, basado en reconocer, fortalecer y ceder el protagonismo en las acciones, se ha manifestado como una estrategia eficaz de construcción de ciudadanía.

■ Desarrollo en un entorno coherente

Se concede especial importancia a la generación de un contexto institucional coherente con los objetivos y los enfoques del programa, que promueva y apoye la acción voluntaria y el proceso de aprendizaje, y que facilite la implicación de actores de la co-



munidad universitaria, así como al aprovechamiento del contexto físico del campus como espacio de entrenamiento de competencias de participación social. También la articulación con otros actores de dentro y fuera del campus es clave para fortalecer competencias de trabajo colaborativo y facilitar las sinergias en el logro de resultados.

■ Evaluación de resultados

Desde el punto de vista metodológico, la evaluación se aborda desde la Teoría de Programa. Con este prisma se trata no solo de evaluar si se han logrado los objetivos, sino también de identificar cuáles son los mecanismos causales que han conducido a ellos. En este sentido se evalúan los elementos estructurales como el equipo, los procesos que se llevan a cabo para conseguir los resultados, y los propios resultados entendidos como cambios en las personas, las comunidades o las instituciones.



■ Potencial

El programa se está empezando a replicar en otras universidades en Castilla La Mancha y Extremadura, y existe un gran potencial para que las propias instituciones universitarias se apropien de las dinámicas de trabajo y establezcan alianzas con ONG de Desarrollo para trabajar con el alumnado.

PARA SABER MÁS



- I WAS THERE. Sistematización del programa 2018
<https://ongawa.org/i-was-there-sistematizando-la-experiencia-global-challenge-de-participacion-y-empoderamiento-universitario/>
- Web del programa
www.globalchallenge.org



POLÉTIKA

POLE
TIKA
.ORG

poletika.org
@PoletikaORG

**POLÍTICA + ÉTICA.
VIGILANCIA Y PRESIÓN CIUDADANA
PARA EL CAMBIO POLÍTICO**

Polétika es una plataforma constituida por organizaciones de la sociedad civil que trabajan en diferentes ámbitos para vigilar y presionar a los partidos políticos, siguiendo sus campañas, programas electorales y actuaciones en el Congreso de los Diputados y en el Ejecutivo, para lograr que las personas estén en el centro de las políticas y alcanzar una sociedad más justa y menos desigual. Tiene once ámbitos de incidencia: infancia, desarrollo, conflictos internacionales, calidad democrática, protección social, sanidad, salarios, educación, fiscalidad, género y cambio climático.

DESCRIPCIÓN

Polétika hace un seguimiento de lo que el Gobierno y los grupos parlamentarios dicen y hacen en áreas en las que las políticas públicas tendrían más potencial para la reducción de la pobreza y la desigualdad. De forma regular, pone a disposición de la ciudadanía las conclusiones de su seguimiento de forma ágil y sencilla, traduciendo la compleja actividad política y parlamentaria al lenguaje de la calle.

Para cada temática se cuenta con la colaboración y el trabajo de plataformas de entidades y organizaciones de reconocida experiencia, referencias claras en cada una de las áreas. El trabajo se inicia con el desarrollo de un posicionamiento que incluye los principales cambios y políticas que deberían llevarse a cabo para avanzar hacia una sociedad más equitativa, del que se extraen peticiones y subpeticiones concretas y factibles, que sirven como indicadores para el seguimiento y evaluación las declaraciones, compromisos y acciones de cada partido político.

En las elecciones generales del 2015 y 2016 se dio seguimiento y se evaluaron las declaraciones públicas realizadas por los candidatos de los principales partidos con representación parlamentaria, así como sus programas electorales, traduciendo la valoración a un código de color que permitía conocer, a simple vista, la posición de cada partido. En la XII legislatura, desde octubre de 2016, se ha dado seguimiento al comportamiento del Gobierno y de los grupos parlamentarios en cada una de las temáticas analizadas, gracias a la información suministrada por la herramienta *TIPI Ciudadano*.

Tras tres años de funcionamiento Polétika ha conseguido ordenar y visibilizar las demandas de la sociedad civil sobre sus principales temas, dar una imagen fiel de la posición y actividad de los principales partidos y líderes políticos sobre estos temas, posicionarse entre los medios de comunicación como una de las principales referencias de la sociedad civil y generar conversación en las redes sociales, llegando a ser en algunos momentos *trending topic* a nivel nacional.

Otros resultados destacables de Polétika son su capacidad para interactuar con partidos políticos y sus líderes (tanto vía *on-line* como *off-line*), el haber conseguido que algunas de sus propuestas hayan acabado reflejadas en los programas electorales y el haber creado una numerosa comunidad digital de

ciudadanía activa en la vigilancia y exigencia del cumplimiento de compromisos políticos, con más de 12.000 seguidores en Twitter y casi 6.000 en Facebook.

CLAVES Y APRENDIZAJES

■ Seguimiento sistemático para la incidencia política

La plataforma ha sido capaz de hacer un seguimiento sistemático, continuado y público de las políticas elegidas, lo que supone un cambio cualitativo en el rol de la sociedad civil como vigilante de poder político y generador de discurso alternativo. A partir de este seguimiento se organizan acciones de incidencia política.

■ Utilización de herramientas de big data

Para hacer un seguimiento en tiempo real de la actividad parlamentaria es necesario el análisis de una ingente cantidad de documentación, lo que se facilita con la utilización de la herramienta automatizada de seguimiento de la actividad parlamentaria *TIPI Ciudadano*.

■ Análisis riguroso

Para la fase de análisis de discurso de candidatos y la fase de análisis de programas, se revisaron tanto las principales fuentes de información de partidos y líderes políticos (páginas web, cuentas en redes sociales, canales de Youtube...), como de los principales programas de política e información en prensa, televisiones y radios de mayor audiencia. Todas las valoraciones pasan por varios procesos de revisión en los que participan las organizaciones especialistas en cada temática. En la fase actual de vigilancia del cumplimiento de compromisos durante la legislatura, la principal fuente de información es *TIPI Ciudadano* a la que se suma el seguimiento diario de los avances en cada temática que hacen las organizaciones especialistas.

■ Transparencia y objetividad

Toda la información está a disposición pública a través de la web de Polétika y en una base de datos, de manera que cualquier persona pueda contrastar los resultados y obtener sus propias conclusiones. La web es sencilla y la información fácil de obtener.

■ Abierta a la participación de la ciudadanía

La web de Polétika está diseñada para que la información sea muy accesible a las personas no expertas y ofrece herramientas y canales para la participación, de forma que cualquier persona pueda implicarse difundiendo contenidos e interactuando en redes con actores políticos. Para la comunidad de activistas en Twitter y Facebook se ha preparado un kit de redes sociales con estrategia, mensajes y herramientas para las acciones de presión 2.0, como tuits, pads o memes.

■ Trabajo con los medios de comunicación

Para la labor de incidencia pública se hace un trabajo intenso con periodistas, poniendo a su disposición análisis y datos de la actividad política, ejecutiva y parlamentaria, además de portavocías especializadas sobre las problemáticas abordadas.

■ Potencial

Las once temáticas actuales se pueden ampliar en la medida en que haya nuevos ámbitos de interés y organizaciones comprometidas a dar seguimiento, y tanto la metodología como las herramientas son fácilmente aplicables al seguimiento de políticas a nivel local, autonómico o de otros países. De hecho, gracias al impulso de Oxfam Intermón, Polétika ya ha sido implementada por organizaciones y plataformas de la sociedad civil en campañas electorales de Honduras, República Dominicana, Perú y Burkina Faso.

La herramienta TIPI está siendo adaptada para ampliar su seguimiento de la actividad parlamentaria al marco de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.





MAPEO DE ALCANCES

Setem

www.setem.org/site/es/euskadi

El Mapeo de Alcances es una metodología de creación y de gestión de proyectos que se centra solamente en un tipo de resultados, el cambio de comportamientos. Se utiliza desde hace unos años en América Latina y se ha empezado a usar con notable éxito en Euskadi para que cada vez más colectivos promuevan modelos de consumo y producción sostenibles.

QUIÉN

SETEM Hego Haizea, el miembro de la federación SETEM en Euskadi, que en su línea de trabajo de Sensibilización y Educación para el Desarrollo se orienta a la promoción de modelos de consumo y producción más conscientes y responsables que tengan en cuenta criterios éticos, sociales, culturales y medioambientales, como herramienta de promoción del desarrollo humano sostenible.

POR QUÉ SE CONSIDERA UNA BUENA PRÁCTICA

A diferencia de la mayoría de los proyectos de EDCG que tienen como objetivo incidir en los conocimientos, visiones y actitudes de las personas en relación a la situación de desarrollo, en este caso el trabajo se orienta a construir una plataforma multiplicadora, transformando el comportamiento de personas y grupos que se convierten en “socios” del proyecto, y que luego serán los que promuevan procesos de educación para el desarrollo para llegar a personas que están fuera del alcance directo de SETEM.

ANTECEDENTES

SETEM promueve la construcción de plataformas de organizaciones que impulsen la transformación social y promuevan a nivel local e internacional una producción, distribución y consumo responsable. En 2009 empezó a trabajar con colectivos sociales y ayuntamientos e impulsó la creación de la Red de “municipios éticos” que luego pasó a denominarse “Zarensare-Enredando” y a la que pertenecen entidades vascas, colombianas, mexicanas y salvadoreñas.

A la vez, SETEM estaba buscando nuevas metodologías que permitiera llegar a públicos más concretos y poder medir mejor los impactos que se consiguen, En 2012 adopta la nueva metodología de Mapeo de Alcances que fue desarrollada por la organización de desarrollo IDRC en 2001 y se utilizó principalmente en América Latina. Para su implementación en los programas de SETEM se contó con el apoyo de dos consultores belgas con amplia experiencia.

DESCRIPCIÓN

El Mapeo de Alcances es una metodología participativa y flexible, que se aplica de forma gradual pero sistemática, con una fase de diseño intencional en la que se define la visión, la misión, los socios directos, los alcances deseados, las señales de progreso, los mapas de estrategias y las prácticas de la organización; una fase de seguimiento de alcances y desempeño, en la que se definen las prioridades para el seguimiento, los diarios de alcances, estrategias y desempeños; y una fase de planificación de la evaluación. La metodología permite ajustar y redireccionar continuamente el proceso, de manera que el diseño, el seguimiento y la evaluación se nutren entre sí. En todas las etapas la

participación de los grupos socios es indispensable.

SETEM utiliza esta metodología para crear una red en Euskadi de organizaciones que promuevan el consumo responsable e incorporen conductas coherentes con estos principios a la hora de elegir sus proveedores. Los grupos se involucran progresivamente: en una primera fase asumen el discurso e incorporan algunas prácticas; en una segunda fase, incorporan esta línea de trabajo de forma más estratégica, participan activamente en la red para su ampliación. Actualmente hay unas 15 organizaciones o grupos vinculados, de muy distinto tamaño, con fuerte vinculación con el territorio y especializadas en temáticas como el ecologismo, el feminismo o la emigración.

Las evaluaciones internas que SETEM ha hecho del proceso dan resultados muy positivos y se considera que este enfoque está contribuyendo de forma efectiva a que el consumo y la producción sostenible sea un tema cada vez más relevante en el contexto vasco. Para el 2020 está previsto hacer una evaluación externa del proceso.

CLAVES Y APRENDIZAJES

■ Los grupos socios controlan los cambios en su comportamiento

La metodología parte de que son los grupos socios los que controlan los cambios en su comportamiento y que desde un proyecto, que es externo, sólo se puede facilitar ese cambio durante cierto período. El poder y la responsabilidad de los cambios está pues en los grupos socios, y la asimilación de esta lógica es clave para el éxito del proyecto.

■ Rol de promotor

Aunque la participación de los grupos socios es fundamental, resulta clave el rol de SETEM como organización responsable de la promoción, capacitación y el soporte de las organizaciones. Para asumirlo SETEM ha realizado una apuesta estratégica y una inversión en formación sobre la metodología, dedicando una parte importante de sus recursos a esta línea de trabajo y buscando financiación para cubrir los costes.

■ Interacción permanente y a largo plazo con los grupos socios

La metodología exige una relación estrecha y permanente con los grupos socios, lo que es intensivo en recursos humanos. Por otra parte, transformar el comportamiento de las organizaciones es un proceso lento, por lo que los resultados no se visibilizan en el corto plazo, y es necesario tener perseverancia y confianza en el proceso. Además es importante asumir que el proceso será costoso.

■ Viralidad del cambio

La metodología está produciendo un efecto multiplicador. En la medida que cada organización tiene su público, al que a otras organizaciones les resulta muy difícil llegar, y que cuando asumen estratégicamente esta línea de trabajo empiezan a incorporarlo de forma habitual en sus proyectos y acciones, por lo que se está consiguiendo un impacto importante.

■ Entorno receptivo

En Euskadi hay cierta sensación de que los esquemas de trabajo de la década anterior no están funcionando bien y en los Congresos de Educación organizados por el Gobierno Vasco y HEGOA se ha abierto la reflexión sobre la necesidad de buscar otras vías de llegar a la ciudadanía. La Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo ha elaborado recientemente la Estrategia vasca de Educación para la Transformación Social, (H)ABIAN 2030, donde se incorporan las nuevas tendencias.

Teniendo en cuenta además que la cooperación al desarrollo en el País Vasco ha sufrido menos recortes que en otras comunidades y las convocatorias de subvenciones de proyectos de EpD apoyan el fortalecimiento de organizaciones y redes, no está siendo demasiado difícil obtener financiación para esta iniciativa de las administraciones vascas, y cuenta con el apoyo del Gobierno Vasco, las tres diputaciones, y los ayuntamientos de las tres capitales.

La metodología está teniendo buena acogida en organizaciones sociales y en administraciones de pequeños municipios. La buena relación establecida con responsables políticos y técnicos municipales permite tener su apoyo y facilita la labor de incidencia.

■ Dependencia

Aunque la red ya está constituida y funcionando, y SETEM desea ir reduciendo su protagonismo para a medio plazo ser una organización más, la inercia adquirida y la aportación de gran parte de los recursos hace que sea complicado reducir su perfil para dotar de mayor autonomía a la red.

■ Potencial

El mapeo de alcances es una metodología poco usada pero con gran potencial. Con lógicas similares a este enfoque pero con un método menos sistemático ha trabajado el movimiento feminista para hacer que organizaciones muy diversas del mundo sindical, cultural o de cooperación para el desarrollo incorporen el feminismo en sus estrategias.

La metodología se puede replicar cuando se quiera trabajar con organizaciones concretas en profundidad en todos los ámbitos de la EDCG.



PARA SABER MÁS

- Mapeo de alcances: incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo.
www.outcomemapping.ca/download/Mapeo_all%20Manual.pdf
- Red ZarenSare-EnRedando
www.setem.org/site/es/euskadi/red-zarensare-enredando/



OBJETIV@

NOS APOYAMOS EN LA TRANSFORMACIÓN

Objetiv@ es un proyecto de educomunicación en el que se acompaña a colectivos no privilegiados de Extremadura a analizar el papel que los medios de comunicación juegan en la construcción de un sistema cultural hegemónico y construir de manera colectiva imágenes alternativas y diversas, empleando herramientas audiovisuales como cortometrajes y programas de radio.

QUIÉN

Asociación Taller de Educación en Valores Alternativos (Colectivo CALA), formado por un grupo de personas que buscan la transformación social y personal a través de otras formas de funcionar en grupo, de aprender, de abordar y regular los conflictos y otro tipo de valores que tengan que ver con la autonomía, la cooperación, la creatividad, la implicación y la disposición al cambio.



colectivocala.org/portfolio/objetiva

@ColectivoCALA

POR QUÉ SE CONSIDERA UNA BUENA PRÁCTICA

Es un proyecto de educación transformadora que potencia valores alternativos a los dominantes. Su metodología es vivencial y utiliza la pedagogía de la pregunta y la indignación, su proceso de toma de decisiones es colectivo y horizontal, y se trabaja con personas desde su individualidad pero como sujeto político colectivo.

ANTECEDENTES

Objetiv@ es el resultado de la evolución de varios proyectos de Educomunicación. Inicialmente se buscaba transformar la realidad analizando la imagen que los medios de comunicación daban en las noticias de los países empobrecidos y estaba destinado a los profesionales de la comunicación, los jóvenes, las ONGD y los medios de comunicación.

En una siguiente iniciativa se involucró a colectivos discriminados, como por ejemplo, mujeres rurales, para empoderarlas y que no sólo fueran receptoras de información, sino también comunicadoras y productoras, para hacerles protagonistas. Metodológicamente, a partir de lo más cercano, del análisis de la imagen que los medios proyectan sobre cada colectivo y de la percepción de la propia discriminación, se aborda lo global y la visibilidad de la imagen distorsionada y la discriminación que sufren otros colectivos en países empobrecidos.

Estas iniciativas han ido evolucionando y actualmente se denomina *Objetiv@mente contra lo normativo*.

DESCRIPCIÓN

Objetiv@mente contra lo normativo, busca contribuir a dotar de herramientas para una mirada crítica a la sociedad extremeña, sobre los discursos en relación al sujeto neutro. Así como la interconexión entre normatividad con los discursos etnocéntricos y coloniales y el sistema económico a nivel local y global, que entendidos desde su complejidad, configuran la base para la desigualdad y la injusticia a nivel micro y macro.

A través del acompañamiento a 6 grupos que pertenecen a identidades no privilegiadas, se trabaja en torno al papel que los medios de comunicación juegan en la construcción de un sistema cultural hegemónico que busca naturalizar la desigual-

dad de poder. Se trabaja mediante procesos participativos de Educomunicación, que incluyen aspectos emocionales, analíticos, la toma de decisiones y la realización de una acción comunicativa transformadora, a través de píldoras audiovisuales.

En el proyecto se promueven mensajes de igualdad, pluralidad y justicia a través de una propuesta comunicativa de imágenes alternativas y diversas sobre los conceptos normativos –edad, religión, orientación sexual o género–, la difusión de los resultados de los procesos grupales, haciendo protagonistas a los grupos que han participado en los procesos, poniéndolos en el centro de las campañas de comunicación, en las muestras de cine social y en la campaña de redes sociales como sujetos comunicativos, participando activamente en ambos procesos.

Aproximadamente, el número de personas de minorías sociales o a grupos no normalizados que han participado en el proyecto son 320, participando en las actividades de formación 200. Se han realizado 17 cortometrajes, que se han reproducido *online* 10.000 veces, y se han visto en las muestras por 300 personas. Las actividades terminan con la evaluación y el aprendizaje sobre el proceso y el resultado.

CLAVES Y APRENDIZAJES

■ Pedagogía de la indignación y la pregunta

Se apuesta por promover cierta dosis de indignación sobre las situaciones de injusticia para despertar el interés, promover la indagación, dar información, analizar la situación y los intereses ocultos, y romper con el pensamiento tradicional, y a partir de aquí cambiar las percepciones y generar cambios. Desde la pedagogía de la pregunta intenta responder a cuestiones sobre cómo se contribuye a generar discursos diversos y a incorporar otras miradas desde los colectivos sociales en Extremadura.

■ Proceso educativo, formación y comunicación

En todos los proyectos hay un proceso educativo y participativo en el que se promueven actitudes emocionales, y analíticas, y de toma de decisiones, una parte de formación técnica para aprender a realizar audiovisuales, y una parte de difusión de los resultados para incidir en la comunidad a través de los materiales producidos. Se desarrollan tanto actitudes como aptitudes.

■ El grupo como protagonista

Se trabaja con los individuos, pero siempre dentro de una dinámica de grupo que relaciona la identidad individual con la identidad colectiva. Son los grupos los que toman las decisiones colectivamente y producen los audiovisuales, los que están en el centro de las campañas de comunicación, de las muestras de cine social o de las campañas de redes sociales. Se transforma desde lo colectivo siendo el grupo el principal sujeto político.

■ Flexibilidad

Aunque los principios educativos y el enfoque son comunes en todas las acciones, la metodología es flexible y se adapta a cada grupo. Es el grupo el que desde una lógica de horizontalidad toma las decisiones sobre la marcha de las actividades, y los educadores se tienen que adaptar. Esta situación también genera incertidumbre sobre los resultados finales de los proyectos.

■ Calidad en el proceso y en los resultados

En algunos proyectos de educomunicación la calidad es un elemento secundario, lo que lleva a que muchos participantes no se sientan identificados con los materiales producidos o no los difundan, por lo que en *Objetiv@s* se cuida mucho tanto el proceso, para que los participantes se sientan representados, como los productos, para que se sientan a gusto con los resultados.

■ La conexión de lo global y lo local

La visión global está siempre presente. Por ejemplo, cuando se habla con un grupo de mujeres rurales se trabaja sobre sus problemas, pero con una visión más global, intentando conectar todos los elementos. No es una educación para que cada persona trabaje para conseguir lo mejor para sí o su entorno más próximo, sino para todos. El lema es *estamos todas en este barco*.

■ Potencial

Las metodologías de Educomunicación como las que utiliza CALA en *Objetiv@s* se pueden aplicar con todo tipo de colectivos, aunque requieren de personal especializado en educación y formación audiovisual, como de equipamiento técnicos. La realización de materiales así audiovisuales es una propuesta muy atractiva para muchas personas y además puede fortalecer sus destrezas en el empleo.

PARA SABER MÁS

- Canal de vídeo CALA
vimeo.com/user10363554
- Canal de podcast Objetiva
www.ivoox.com/podcast-objetiva_sq_f1304039_1.html
- Comunicar para transformar, transformar para comunicar. Tecnologías de la información desde una perspectiva de cambio social. Víctor Marí Sáez (2011).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4693578>
- Revista comunicar
<https://revistacomunicar.wordpress.com/>



COMUNIDAD POR EL CLIMA



www.porelclima.es

[@compromisoclima](https://twitter.com/compromisoclima)

La Comunidad por el Clima está formada por personas, organizaciones, empresas y administraciones que actúan para generar oportunidades luchando contra el cambio climático. Sus acciones son una contribución de toda la sociedad para conseguir que España llegue al compromiso de reducción de emisiones que recoge el Acuerdo de París.

QUIÉN

La iniciativa la impulsa ECODES que hace de secretaría ejecutiva y existe un grupo impulsor formado por Cruz Roja Española, WWF España, Red Española del Pacto Mundial, Fundación Biodiversidad, SEO BirdLife, Grupo Español de Crecimiento Verde, Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). Además hay un socio global, Ecoembes, uno grupo de aliados estratégicos y otro de colaboradores

POR QUÉ SE CONSIDERA UNA BUENA PRÁCTICA

Ha sido capaz de establecer una comunidad viva y heterogénea de personas y entidades de distinta naturaleza que comparten el objetivo común de luchar contra el cambio climático, donde la participación y el ejemplo tienen un papel fundamental para generar empatía. Comunidad por el Clima articula espacios para la acción y para compartir experiencias en un entorno amigable y atractivo.

ANTECEDENTES

La iniciativa se enmarca dentro del movimiento global de lucha contra el cambio climático (#porelclima) y del compromiso de ECODES por trabajar el cambio climático desde la incidencia política y social, de forma simultánea y coherente, aunque con proyectos independientes. ECODES apuesta por las alianzas con actores que compartan el objetivo final y hagan aportaciones complementarias, y considera que la empresa tiene un papel fundamental en el cambio del modelo de producción y que por tanto hay que atraerla al movimiento por el clima para que cambie su forma de operar.

Dentro de las acciones de la preparación de la Cumbre de Clima de Lima del 2014 (COP XX) se promovió en Perú el proyecto multisectorial *Pon de tu parte* con la participación de ECODES, el gobierno nacional, el ayuntamiento de Lima, la principal organización empresarial del país, y varias universidades, actores empresariales y sociales. Una iniciativa similar se replicó al año siguiente en España, como contribución española a la Cumbre de París del 2015 (COP XXI), con el objetivo concreto de conseguir *1 millón de compromisos por el clima*, que fueron alcanzados.

Para mantener la movilización generada en torno a la Cumbre de París y promover la realización de los compromisos voluntarios del Acuerdo del París en 2016 se puso en marcha Comunidad por el Clima constituyendo un grupo impulsor fuerte con organizaciones de referencia en este ámbito como la Oficina Española de Cambio Climático, el Grupo Español de Crecimiento Verde que agrupa a más de cuarenta empresas, la Federación Española de Municipios y Provincias, o Cruz Roja española. En este caso, la lógica de los compromisos se transforma en la de los hechos y las acciones.

CASOS

DESCRIPCIÓN

La Comunidad por el Clima se orientó inicialmente a las personas y entidades que ya están llevando a cabo acciones por el clima para que no se sientan en soledad, abriendo un espacio virtual en el que encontrarse con otros y en el que compartir experiencias, para luego progresivamente ampliar la base a nuevos miembros que quieran empezar el camino hacia la sostenibilidad. La comunidad se articula a través de una web y de redes sociales donde se cuentan historias e iniciativas de sus miembros, con una estructura horizontal y un planteamiento de crear continuamente nuevos retos y proyectos.

Tras dos años de funcionamiento la iniciativa cada vez tiene mejor acogida y es más fácil sumar a nuevos miembros, especialmente del sector empresarial donde se está notando un mayor cambio. En 2018 la Comunidad por el Clima está formada por más de 12.000 personas, 1300 empresas, 250 organizaciones, y 140 administraciones.

A partir de esta comunidad están subiendo nuevas iniciativas en el entorno empresarial como *El escaparate por el clima* donde se pueden ofertar productos y servicios para la mitigación o adaptación al cambio climático, o *La plataforma de acción climática* donde las empresas reportan los compromisos de reducción de emisiones, y en la que ya hay 14 empresas que se han anunciado un recorte de cerca de 16 millones de toneladas de CO₂ para el 2030.

La iniciativa se financió inicialmente a partir de una pequeña aportación de las organizaciones impulsoras, y a partir de entonces con financiación de proyectos finalistas. Los miembros de la comunidad no tienen que hacer aportaciones económicas para que esto no suponga un obstáculo a la participación.

CLAVES Y APRENDIZAJES

■ Un discurso movilizador en torno a lo mucho que se puede hacer desde la sociedad civil

En la sensibilización sobre el cambio climático muchas organizaciones priorizan los discursos catastrofistas resaltando los peores escenarios posibles, o científicos que hablan de la subida de la temperatura a final del siglo, lo que se está demostrando poco movilizador para públicos no sensibilizados. Como contraposición

Comunidad por el Clima apuesta por un discurso de acción, aquí y ahora, movilizador, donde se muestra lo mucho que se puede.

■ **Invita a la acción a la ciudadanía a través de retos**

La Comunidad por el clima reta a la ciudadanía a que se sume a la acción frente al cambio climático con propuestas relacionadas con los estilos de vida, como el uso eficiente de electrodomésticos, la eliminación del desperdicio de comida, la reducción del uso de plásticos, o el ahorro de agua. Estos retos se cambian periódicamente para que siempre haya nuevas iniciativas a las que sumarse.

■ **El ejemplo como acción movilizadora y activadora de la empatía**

Tan importante como actuar es contarlo para que sirva como ejemplo inspirador para otros –efecto contagio–, y como refuerzo positivo de reconocimiento para quién lo hace. Por esto la comunicación tiene un peso importante en la comunidad. Se invita a todos los miembros a que cuenten sus “historias” en el formato escrito, fotográfico o video, para que se refuerce el sentido de comunidad y se mantengan todos informados de la actualidad, las iniciativas en marcha y las reflexiones de los miembros.

■ **Una alianza en formato flexible**

Frente a alianzas donde predominan las relaciones formales en este caso se promueve la lógica de pertenencia a una comunidad con intereses comunes, con unas relaciones más informales y flexibles, y donde cada uno aporta en la medida de sus capacidades y circunstancias, y donde se promueve el dialogo y compartir lo que cada uno hace.

■ **Proporciona herramientas para el cambio**

En su web aporta más de 280 herramientas para ayudar a hacerle frente al cambio climático en ámbitos como el agua, la energía, la movilidad, el consumo, los residuos o la financiación, y catalogadas para sus cuatro públicos principales: ciudadanía, empresas, organizaciones y administraciones.

■ **Ayuda a las pequeñas empresas a involucrarse**

Las grandes empresas van incorporando progresivamente la cuestión climática, pero no así las pequeñas y medianas empresas, en parte porque existen pocas iniciativas que faciliten involucrarse en la lucha contra el cambio climático. A través de esta iniciativa muchas pequeñas empresas, por ejemplo del sector de la restauración, están incorporando buenas prácticas de ahorro de energía, agua, o gestión de residuos o de la huella de carbono.



■ Flexibilidad y adaptación

En el ámbito del cambio climático el contexto está cambiando muy rápidamente y cada poco tiempo surge nueva información o iniciativas sociales, empresariales y políticas. Conscientes de esta situación el grupo motor está atento a la actualidad y abierto a ir evolucionando abriendo nuevas líneas de trabajo, con una lógica de red no jerarquizada.

■ El reto de los proyectos indefinidos

Conseguir un modelo económico que de estabilidad y permita trabajar a medio y largo plazo es un reto, porque la financiación de la iniciativa con proyectos finalistas a corto plazo que consumen recursos de gestión no es la más adecuada para la lógica de dinamización de comunidades de forma permanente.

■ Potencial

El modelo es muy replicable, y en la medida que la lucha por el cambio climático despierta interés en todo el mundo existe posibilidad de promover iniciativas similares en otros países o comunidades autónomas y municipios. Además existe la posibilidad de centrarse en ámbitos distintos de la mitigación. La misma ECODES está impulsando la línea de migraciones climáticas con ONGD como Entreculturas y Ayuda en Acción y expertos e investigadores juristas, climatólogos, geógrafos, sociólogos, economistas y politólogos.

La metodología de promoción de comunidades se puede aplicar a cualquier otro ámbito donde existen personas y entidades que ya están trabajando, pero que lo hacen de forma desconectada, como por ejemplo en el ámbito de empresas y derechos humanos.



PARA SABER MÁS

- Web con la información general, los desafíos y las historias.
www.porelclima.es
- Plataforma de acción climática
www.accionporelclima.es
- Campaña Pon de tu parte: Compromisos por el clima
http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=37299



TEMPS D'ÉCOUTE (TIEMPO DE ESCUCHA)



www.farmaceticosmundi.org

Temps d'Écoute es un documental con calidad artística que utiliza los testimonios de mujeres que han sufrido violencia sexual o que son seropositivas en la República Democrática del Congo, para invitar a reflexionar sobre los efectos que tienen los roles sociales de género en la salud de las personas, y en el acceso a los servicios sanitarios y a los medicamentos.

QUIÉN

Farmacéticos Mundi (Farmamundi) promueve el derecho a la salud, el acceso a medicamentos y la equidad de género, y produce documentales como un instrumento de Educación para el Desarrollo. *Temps d'Écoute* ha sido producido por Mamma Team Productions y dirigido por Pol Penas.

POR QUÉ SE CONSIDERA UNA BUENA PRÁCTICA

Dentro de la lógica de problemas comunes en distintos países motivados por las mismas causas globales, muchas ONG parten de los problemas de aquí para luego explicar los de otros países. Farmamundi hace lo contrario, y muestra a través de proyecciones y cine-foros el trabajo de un grupo de mujeres congoleñas que también sufren el problema de la violencia sobre las mujeres, y cómo lo afrontan y defienden su derecho a la salud. Cuestiona la narrativa de la mujer víctima en un país en desarrollo mostrando una sociedad congoleña organizada y activista que lucha por la defensa de sus derechos.

ANTECEDENTES

Farmamundi tiene una trayectoria de elaboración de audiovisuales y propuestas con calidad artística como instrumento para hacer llegar a la opinión pública las temáticas que trabajan. En 2011 realiza el documental *El Medicamento, un derecho secuestrado* que aborda el problema del acceso a los medicamentos a nivel mundial y cuestiona el sistema de I+D de la industria farmacéutica, y en 2013 el documental *India, la farmacia del mundo* que explica por qué el país se ha convertido en un líder mundial en la fabricación de medicamentos genéricos y sigue el proceso

legal y social del llamado Caso Glivec, donde Novartis llevó al gobierno de la India a los Tribunales de Justicia por la patente de este medicamento contra el cáncer, que terminó con una sentencia a favor del gobierno de la India. También ha desarrollado proyectos artísticos en otros formatos como al exposición *From abstract to reality* que invita a la ciudadanía a reflexionar sobre la desigualdad de género en el acceso a la salud a través de varias obras del artista Keke Vilabelda.

En 2015 se plantea hacer un documental que sirviera como recurso educativo para varios de los ejes temáticos que aborda en su programa de EpD, como son el acceso a la salud y la equidad de género, y se plantean contar el trabajo de la asociación de mujeres Femmes Engagées pour la Promotion de la Santé Intégrale (FEPSI) de la República Democrática del Congo.

DESCRIPCIÓN

Temps d'Écoute refleja la lucha de las mujeres congoleñas por el derecho a la salud en la República Democrática del Congo. El film aborda a través de varios testimonios la cuestión del género como un condicionante de acceso a la salud, pero rompiendo con el cliché de las mujeres y sociedades africanas como pasivas, pobres y sin iniciativa, y mostrando a la sociedad congoleña organizada, activista y líder en la lucha por la defensa de sus derechos. El hilo conductor es la experiencia de más de 10 años de la asociación de mujeres congoleñas Femmes Engagées pour la Promotion de la Santé Intégrale (FEPSI) dedicada a la atención médica-psicológica-jurídica-socioeconómica de víctimas de violencia sexual, personas seropositivas y desplazadas de guerra.

El documental fue rodado durante los meses de junio y julio de 2015 y hace un recorrido por la provincia de Kivu Norte. Aporta la perspectiva de activistas, personas afectadas, autoridades locales, personas académicas expertas en género y periodistas de la región, para contribuir al debate internacional sobre el condicionamiento social del género en el ámbito de la salud de las poblaciones.

En los primeros dos años tras su realización el documental se ha presentado a distintos festivales de cine internacionales y se han realizado cine foros por toda España. A partir del 8 de marzo del 2018, día internacional de la mujer, se ha publicado en el canal de Farmamundi de YouTube para su acceso libre.



CLAVES Y APRENDIZAJES

■ Un documental de calidad artística

Farmanundi contó para el documental con el director Pol Penas y la productora Mamma Team Productions. Temps d'Écoute fue seleccionado a concurso y proyectado en el Festival de Cine Invisible de Bilbao, Film Sozialak 2016, en el Festival de Cine de Málaga 2017, en el Festival Instidoc 2017 en Maputo (Mozambique) y en el Berlin Feminist Film Week, y ha obtenido el premio en la V edición de Artículo 31 Film Fest 2017 y en el Festival de Mujeres en Foco de Argentina 2016.

Para la realización de documentales con calidad artística el director hace su propia propuesta narrativa y se establece un trabajo conjunto entre el creador y la ONG para encontrar un punto de equilibrio en los mensajes a transmitir. Aunque su realización es más compleja y costosa que otros documentales, permite hacer llegar nuevos mensajes a miles de personas que no están próximas al mundo de las ONG.

■ El cine foro como herramienta de EpCG

La proyección de documentales seguida de una charla coloquio entre personas conocedoras de primera mano del problema y los asistentes es un buen mecanismo para llegar a nuevas audiencias. Por otra parte, es una actividad que es relativamente fácil de organizar por las delegaciones de Farmamundi y sus voluntarios.

En los dos primeros años el documental se ha presentado en más de 100 eventos y a las proyecciones y debates han asistido más de 5.000 personas. Se han organizado proyecciones junto a entidades que tienen su propio público como la filmoteca de Cataluña, el centro cultural la Casa Encendida o el Teatro de Barrio de Madrid, el periódico eldiario.es, o distintas universidades y colegios profesionales.

■ El género y derecho a la salud y los medicamentos

El trabajo de Farmamundi con grupos feministas les ha hecho cambiar la forma de entender su trabajo y les ha llevado a abrir



nuevas líneas de actuación. Así, por ejemplo, han puesto en marcha la campaña *Género y Derecho a la Salud* que presta atención a la influencia negativa que los condicionantes de género ejercen sobre la realidad en el cumplimiento del derecho a la salud de buena parte de la población mundial.

Actualmente existe una especial sensibilidad en la sociedad española sobre la violencia de género y el acceso a la salud, y a partir de estos elementos se pueden introducir otros igual de importantes pero para los que no hay tanta receptividad.

■ Las mujeres congoleñas protagonistas

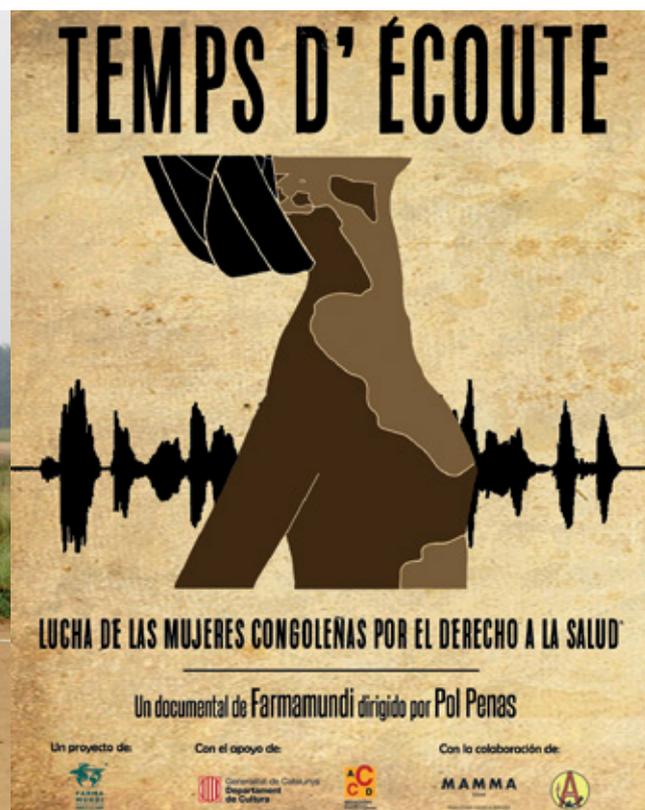
Pese a la crudeza de algunas de las historias de las protagonistas, el filme presenta la cuestión del género, sin victimismo, mostrando una sociedad congoleña organizada, activista y líder en la lucha por la defensa de sus derechos. El hilo conductor es la experiencia de más de 15 años de la asociación de mujeres congoleñas Femmes Engagées pour la Promotion de la Santé Intégrale (FEPSI) dedicada a la atención médica-psicológica-

jurídica-socioeconómica de víctimas de violencia sexual, personas seropositivas y desplazadas de guerra.

■ Potencial

La organización de proyecciones de documentales seguidas de charla sigue siendo un recurso importante de sensibilización. Economistas Sin Fronteras ha organizado XIII ediciones de su Ciclo de cine foro *La Otra actualidad* en Madrid y Medicus Mundi organiza desde hace más de diez años la *Muestra de Cine "Salud, derechos, acción"* en Cataluña, y a menor escala otras muchas organizaciones organizar cine foros.

Aunque existe una gran variedad de documentales y películas que abordan las temáticas prioritarias de la EDCG, hay que tener en cuenta que la información va perdiendo actualidad por lo que es necesario seguir desarrollando nuevos productos.



PARA SABER MÁS

■ Documental completo

<https://youtu.be/2XSJAVqmZp8>

5. CONCLUSIONES



LAS NARRATIVAS ALTERNATIVAS, EL RETO DE LA EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA CIUDADANÍA GLOBAL

El comportamiento de las personas y las sociedades está determinado por una estructura ética en la que los valores de logro, poder y control se contraponen a los de universalismo y benevolencia, que son los que sustentan comportamientos de justicia, solidaridad y respeto a la diversidad. Cada grupo opuesto de valores se activa a través de marcos cognitivos, modelos explicativos de la realidad, el orden social, el desarrollo económico y el comportamiento humano, de manera que la fuerza de estos modelos explicativos será la que determine la primacía de un grupo de valores sobre otro en un contexto social dado.

La transformación de la realidad social, económica y política debe abordarse por tanto desde la identificación y cuestionamiento de las narrativas –entendidas como paradigmas, no únicamente como lenguajes– dominantes de comprensión de la realidad que sustentan las relaciones sociales, la interacción con la naturaleza y la propia visión del desarrollo. El reto de las ONGD que promueven Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global (EDCG) es, por tanto, doble: por un lado, trazar estrategias para que la ciudadanía se implique en la transformación de la realidad de manera efectiva y, por otro, hacerlo cuestionando los modelos sociales, económicos y culturales vigentes y que les asignan un papel específico en el sostenimiento del orden social que aspiran a revertir. Es decir, lanzar propuestas contraculturales.

El grado de cuestionamiento de la realidad, y de las creencias que la sustentan, desde el que cada organización asume esta disyuntiva determina el carácter más o menos alternativo y transformador de sus objetivos de cambio, pero también el tipo y el enfoque de las estrategias de interacción con la ciudadanía que despliega para el logro de dichos objetivos.

El presente trabajo ha analizado precisamente las narrativas que orientan las propuestas que las ONGD hacen a la ciudadanía, e impregnan la visión de la realidad y del papel que las propias organizaciones y la ciudadanía tienen en su transformación. Estas narrativas se evidencian en las prácticas organizativas de incidencia, movilización, sensibilización, formación y comunicación, pero también en el resto de los contextos institucionales desde los que se promueve la EDCG, especialmente la política de financiación.

LOS PRINCIPIOS: NARRATIVAS DE LA REALIDAD Y ESTRATEGIAS DE CAMBIO DE LAS ONGD

El análisis de las prácticas comunicativas de las ONGD ofrece un panorama en el que predominan los perfiles hegemónicos e intermedios: la naturalización de las relaciones entre necesidades y ayuda, el debilitamiento de la naturaleza política de los problemas, la invisibilidad de la responsabilidad de las personas e instituciones del Norte global respecto a estos, o la asignación desigual y estereotipada de roles a las del Sur, siguen funcionando como ejes subyacentes de las narrativas sobre los problemas de desarrollo y sus soluciones en la mayor parte de las organizaciones. Este resultado debe interpretarse teniendo en cuenta la relación entre el tamaño de las organizaciones y su perfil comunicativo: el predominio de organizaciones de tamaño grande entre los perfiles hegemónicos, y el peso de estas organizaciones en términos de acción e impacto, intensifican significativamente el sesgo hacia lógicas comunicativas que inhiben el funcionamiento de los marcos cognitivos relacionados con la ciudadanía global y el cambio social.

En las entidades con mayor capacidad de influencia predomina una aproximación a los cambios perseguidos y a las estrategias para alcanzarlos que se caracteriza por su limitado alcance político, orientada a la corrección o solución de problemas, y que elude en mayor o menor medida las dimensiones conflictivas, sistémicas y estructurales de los problemas abordados.

Existe así mismo una relación entre esta lógica comunicativa y el mayor peso de objetivos estratégicos de relevancia y captación frente a los de cambio social y construcción de ciudadanía global. Las organizaciones con más capacidad de influir en el imaginario social lo hacen mayoritariamente desde narrativas hegemónicas, en las que la ciudadanía asume prioritariamente un rol subsidiario de donante y seguidor de estrategias orientadas a la notoriedad y la movilización de recursos.

Tanto la apropiación efectiva y profunda del Enfoque Basado en Derechos Humanos en la EDCG como la aproximación sistémica a la realidad ayudan a las ONGD a revertir estas narrativas, pero también las exponen al riesgo de perder parte del apoyo social genérico que tienen, asociado a su función mitigadora de la pobreza.

La incidencia política, entendida como estrategia de cambio centrada en la influencia en las relaciones de poder y los procesos de toma de decisiones sobre asuntos comunes, constituye una tendencia dominante en el plano discursivo y

forma parte de las estrategias de dos de cada tres ONGD. Bajo esta tendencia común, sin embargo, funcionan lógicas de acción diferenciadas, relacionadas tanto con las capacidades organizativas como con la naturaleza política de los objetivos de cambio perseguidos. Entre estas lógicas, destaca el peso en el ámbito de la incidencia política de organizaciones de perfil hegemónico y tamaño grande, con propuestas políticas más orientadas a la solución de problemas que a la transformación sistémica, y en cuya práctica intervienen también criterios de relevancia, notoriedad o captación.

En paralelo, se consolida la apuesta por converger con otros movimientos, organizaciones y causas, a partir de la naturaleza transversal de los problemas de desarrollo y sostenibilidad y de la suma de capacidades y estrategias. Plataformas como Futuro en Común propician espacios compartidos de colaboración y trabajo en red, y permiten integrar la visión más transformadora de las ONG con perfil alternativo, con la relevancia mediática y la escala de grandes entidades con perfil hegemónico, complementando sus capacidades de impacto.

Las estrategias de cambio orientadas por una lógica de hegemonía cultural aspiran a transformar el orden social mediante la influencia sobre la opinión pública y la agenda política de la sociedad. A pesar del potencial transformador de esta perspectiva, no todas las organizaciones la aplican en sus estrategias. Las ONGD que tienen apuestas sólidas para influir sobre la opinión pública combinan en sus estrategias el impacto sobre medios y canales de comunicación tradicionales (periódicos, televisiones, radios), la alianza con nuevos medios y espacios, y la acción en redes sociales, en las que no siempre es fácil delimitar los objetivos de relevancia y notoriedad y los de transformación. El posicionamiento de temas y contenidos por parte de las organizaciones en estos espacios exige niveles altos de inversión de recursos y capacidades, que dificultan el acceso de las de tamaño pequeño o mediano. En este sentido destaca la creciente importancia del trabajo con periodistas e influenciadores, a través de alianzas, formaciones y espacios de reflexión conjunta, para generar relaciones de confianza y cierto grado de compromiso con los contenidos propuestos.

Las teorías del empoderamiento, que ponen el foco en la interdependencia entre el entorno y las personas y apuestan por el fortalecimiento de capacidades, la generación de conciencia crítica, la organización colectiva y la participación ciudadana para impulsar cambios sociales, subyacen en las estrategias de acompañamiento y movilización social de grupos (de jóvenes, de mujeres, inmigrantes, de consumidores, voluntariado transformador, etc.) que están presentes en más de la mitad

de las organizaciones participantes, especialmente las de tamaño mediano y perfil alternativo, pero también en algunas grandes de perfil diverso.

Enmarcadas en esta estrategia de empoderamiento, una de cada cuatro organizaciones promueve voluntariado transformador, pero sólo una minoría trabaja por el desarrollo de competencias de ciudadanía de sus bases de socios y donantes. La falta de intersección entre los objetivos de EDCG y el grupo de interés más numeroso de las organizaciones supone un aparente coste de oportunidad en términos de impacto y compromiso activo de la ciudadanía. Pero, más allá de esto, plantea también un debate sobre la identidad de las ONGD como espacios de participación social y sobre el tipo de respaldo ciudadano a las propuestas que las ONGD defienden en los espacios de representación e influencia formales –espacios de concertación con administraciones– e informales –medios de comunicación, líderes sociales y políticos– (Martínez, 2011).

La dinámica antagónica de los marcos aporta un elemento adicional al análisis de los procesos de participación y construcción de ciudadanía en el seno de las ONGD: la debilidad del marco de Democracia Participativa supone, automáticamente, el fortalecimiento del de Gobernanza de Élite. Es decir, una débil participación social fomenta la idea de que las cuestiones que afectan a la lucha contra la pobreza, la sostenibilidad o los derechos humanos están siendo efectivamente gestionados por una élite de personas expertas, lo que a su vez genera desafección en la ciudadanía. Es decir, las personas participan cuando se sienten responsables y con capacidad de influencia pero, a la vez, si no lo hacen se produce un descenso de su motivación para implicarse y una falta de asunción de sus responsabilidades como ciudadanas.

La práctica totalidad de las ONG participantes apuesta en alguna medida por el cambio personal como parte de su estrategia para lograr el cambio social: de ahí que más del 90% de ellas realicen propuestas de sensibilización, y en mucha menor medida de formación en espacios no reglados, focalizadas en el efecto multiplicador de capacitar a potenciales agentes de cambio y titulares de responsabilidades. La evolución discursiva y metodológica de la Educación para el Desarrollo, junto a los cruciales cambios tecnológicos y culturales que han tenido lugar en los últimos años, han modificado las estrategias de formación y sensibilización: los nuevos enfoques pedagógicos y metodológicos hacen posible procesos formativos dinámicos, participativos y reflexivos, desdibujando los límites entre ambas dimensiones.

TENSIONES: CAPTACIÓN, PARTICIPACIÓN Y CIUDADANÍA GLOBAL

Entre las tensiones que atraviesan las estrategias de las organizaciones para implicar a la ciudadanía destaca en primer lugar la que relaciona los objetivos y funciones de marketing con los de EDCG. El peso de perfiles comunicativos de carácter hegemónico e intermedio entre las organizaciones muestra una tendencia agregada –marcada por las crecientes diferencias entre las capacidades de influencia y comunicación de las organizaciones de mayor tamaño y las del resto– hacia estrategias orientadas a la captación, la relevancia mediática y la construcción de marca, reforzando marcos despolitizadores respecto a los problemas globales y, especialmente, respecto al papel de la ciudadanía en su solución, e inhibiendo la construcción de marcos alternativos y transformadores.

Esta tensión no se describe en términos paralizantes, sino como un proceso activo y abierto en el que destaca el alto grado de reflexión y debate, tanto en espacios internos de las organizaciones como en plataformas y redes compartidas. Por otra parte, el análisis muestra la existencia de un grupo amplio de organizaciones –caracterizado por el predominio de las de tamaño mediano y pequeño– que consideran resuelta en mayor o menor medida dicha tensión: bien porque priorizan en términos absolutos objetivos de transformación frente a otros instrumentales, bien porque la captación privada no tiene un carácter estratégico ni un peso relevante en sus perfiles de financiación.

Por otra parte, hay también una tensión entre los alcances, los plazos y los considerados estándares de calidad del trabajo –muy determinados por la influencia de la financiación pública y la competencia– y la participación en las actuaciones de EDCG. La participación ciudadana se presenta así como un reto: del análisis se deduce que se nos da mejor involucrar e incluso acompañar a nuestros grupos de interés para que diseñen e implementen acciones, que para que generen pensamiento y propuestas políticas.

Esta tensión se resuelve –especialmente en las organizaciones de mayor tamaño, pero no sólo– a través de la extensión de modelos de participación débil o superficial, basados en vínculos despolitizados y transaccionales con organizaciones y causas, justificados a partir de la reducción de las barreras de entrada, y que refuerzan en última instancia marcos comunicativos y políticos de carácter hegemónico. Sin embargo, la necesidad de una mayor coherencia con la identidad de las organizaciones y su legitimidad como actores sociales, así como la aspiración

a una mayor relevancia de los cambios impulsados, sugieren la necesidad de replantear los modelos de participación que se promueven.

Por último, las ONGD abordan la **tensión entre su mandato de solidaridad internacional y la implicación en la agenda local**, marcada por la dimensión doméstica de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), pero también por la mayor dificultad de conectar a través de la participación ciudadana con vulneraciones de derechos humanos que suceden en otros contextos. En este sentido, las estrategias van más orientadas a justificar un distanciamiento progresivo de la dimensión internacional y a construir narrativas que articulan la acción local con impactos globales, enlazando a través de la universalidad de derechos, pese a que ni la magnitud de los problemas, ni sus consecuencias, ni las capacidades para trascender estas vulneraciones son universales.

La tensión entre la profundidad y la relevancia se expresa también en la evolución de las prácticas de EDCG. En paralelo a la extensión de prácticas muy superficiales, tiene lugar una evolución discursiva y metodológica que cristaliza en propuestas de EDCG orientadas a generar experiencias significativas y en las que se incentivan la conciencia crítica y el compromiso activo. La agencialidad y la responsabilidad percibida sobre los procesos aparecen como factores clave para motivar el compromiso y hacer significativa la experiencia de participación, conectando el aprendizaje y el desarrollo individual con el cambio social. La superación de fórmulas basadas únicamente en la transmisión de información sobre problemas de desarrollo sitúa en primer plano la naturaleza experiencial de las acciones diseñadas desde el prisma educativo y transformador.

En este sentido, un grupo amplio de organizaciones, entre las que predominan las de tamaño medio y orientación educativa, apuestan de manera creciente por **estrategias de EDCG que apuntan a la profundidad y relevancia cultural de la experiencia de participación orientada al cambio social, especialmente en el ámbito no formal y el voluntariado**, lo que se manifiesta en el discurso analizado en abundantes referencias a las corrientes de pedagogía crítica, incluso en entidades ajenas al ámbito educativo.

En el ámbito informal, sin embargo, predominan las lógicas basadas en la digitalización, la liquidez de las formas de participación y compromiso, y la tensión entre los objetivos de transformación con los de captación y notoriedad. En este caso, el recurso a claves emocionales es incluso más intenso para el logro de objetivos transaccionales y con escaso valor en términos de construcción de ciudadanía.

LOS PROCESOS: EL RETO DE DEFINIR, MONITOREAR Y MEDIR EL CAMBIO

La orientación a procesos como fundamento para lograr impacto se refleja en el relativo predominio de esta lógica: tres de cada cinco organizaciones basan sus prácticas de EDCG en horizontes de medio y largo plazo –al menos en el plano aspiracional– abandonando progresivamente lógicas de acción basadas en la ejecución de proyectos a corto plazo, dependientes de factores coyunturales como la financiación pública.

Aunque la mayoría de las ONGD participantes basan su acción en supuestos implícitos sobre cómo se articulan las lógicas personales, colectivas y políticas del cambio social, solo una minoría de organizaciones dispone de una Teoría de Cambio formulada, comunicable y explícita, que incorpora cambios concretos a los que contribuir y estrategias para hacerlo eficazmente. Este grupo está formado en gran parte por ONG de gran tamaño, pertenecientes a redes y estructuras internacionales.

Se constata una tendencia creciente, sobre todo en organizaciones pequeñas y medianas, a concentrar el trabajo en grupos acotados frente a propuestas dirigidas en abierto a la ciudadanía. Esta mayor concreción permite trabajar entornos en los que hay un vínculo previo y continuidad y contribuir a un mayor impacto, adecuando las actuaciones a las características, posiciones y aspiraciones del grupo al que se dirigen.

La gestión del impacto, más allá de magnitudes de alcance, es una tendencia creciente, superando los planteamientos que consideran imposible la medición de resultados de cambio en EDCG. Una proporción significativa de organizaciones está inmersa en procesos de diseño de estrategias y herramientas de monitoreo de resultados de cambio, y un tercio incorpora ya alguna forma de medir estos cambios, principalmente en el ámbito no formal y en relación a colectivos acotados, sobre los que trabajan sobre todo las ONGD de tamaño mediano y perfil intermedio o alternativo.

Aun así, se detecta una importante distancia entre la voluntad de apostar por la evaluación de resultados de EDCG, común a una mayoría de las organizaciones –tanto en términos de legitimidad misional como de aprendizaje y mejora– con las limitaciones operativas, metodológicas y políticas de los procesos que se llevan a cabo. Se identifican varias cuestiones clave que remiten a las dificultades

para llevar a cabo procesos de evaluación, entre ellas, la necesidad de superar la lógica de alcances para medir los resultados de la EDCG en términos de atributos de ciudadanía global.

La evaluación de alcances se relaciona prioritariamente con el trabajo en el entorno digital, y de forma creciente en las redes sociales: las herramientas disponibles ofrecen un enorme potencial para la valoración de alcances y la segmentación de públicos, pero también se encuadran en visiones de mercado y estrategias de marketing que limitan su eficacia a la hora de evaluar cambios sobre dimensiones personales o colectivas del cambio social o la ciudadanía global.

RESULTADOS PERCIBIDOS Y FÓRMULAS PARA AUMENTAR RELEVANCIA

La mencionada debilidad de la gestión del impacto dificulta la visibilidad y valoración de los resultados, pero en la evolución del discurso se identifica un cierto optimismo, que transita desde una percepción "emocional" hasta la identificación concreta de ámbitos de cambio: en el plano del cambio personal, se aprecia una mayor conciencia sobre determinadas cuestiones, aunque aún no se traduzca con la misma intensidad en cambio de comportamientos. Las menciones más recurrentes tienen que ver con el ámbito del consumo y las implicaciones éticas y ambientales de las decisiones de compra. Se aprecian también cambios internos en el voluntariado, en tanto las organizaciones que invierten en su acompañamiento perciben una implicación creciente, mayor capacidad de comprensión y de generación de propuestas, y mayor sentido de agencialidad.

Las valoraciones son notablemente más positivas en el caso de los resultados del trabajo en incidencia institucional, de nuevo más centrados en cuestiones de agenda doméstica, en torno a cuestiones relacionadas con la alimentación, sostenibilidad, consumo responsable, etc. Aun así, la insatisfacción y la falta de autocomplacencia respecto al logro de cambios personales y sociales es casi generalizada en las organizaciones de menor tamaño y perfil menos hegemónico, así como en las educativas: la distancia entre sus objetivos y sus resultados percibidos es mayor, porque su modelo de impacto se formula en torno al logro de cambios profundos en el sistema y en las personas.

En este sentido, se identifican diversos ámbitos a través de los cuales las organizaciones exploran fórmulas para aumentar la relevancia y el impacto de sus actuaciones. Trascender el carácter marginal y minoritario de los procesos de cambio que nos ocupan implica un ejercicio continuado de revisión de las estrategias de actuación, de manera que el concepto de innovación se ha incorporado en los discursos de las organizaciones, aunque con aproximaciones más críticas en las de tamaño mediano y pequeño y perfil transformador, por la instrumentalización que puede suponer su aplicación generalizada y desvinculada de dinámicas colectivas de reflexión y aprendizaje.

La innovación se focaliza en diferentes ámbitos, según las estrategias de impacto de cada entidad: las orientadas a la notoriedad e incidencia ubican la innovación en el ámbito de las nuevas tecnologías y la comunicación, mientras que las más orientadas al cambio personal y grupal se focalizan en metodologías de participación-acción, redescubriendo los postulados de las pedagogías críticas.

Las estrategias de transformación que se revelan como más eficaces en la experiencia de las ONGD son las que conectan con los intereses de la ciudadanía, con sus motivaciones, pero también con sus preocupaciones y limitaciones, trazando itinerarios basados en propuestas contra-hegemónicas pero con potente resonancia cultural. La naturalización de las temáticas en espacios de conversación y participación cotidianos, la adaptación de las propuestas a las inquietudes vitales y el planteamiento de alternativas concretas, generan cercanía y potencian el sentimiento de agencialidad.

6. RECOMENDACIONES



Los cambios económicos y sociales demandan de las ONGD estrategias de actuación dirigidas a la ciudadanía que propicien un cuestionamiento de paradigmas mentales y culturales. No se puede abordar un cambio en lo profundo desde una estrategia superficial. Las prácticas comunicativas, formativas o de sensibilización superficiales, puntuales, que no se planteen generar experiencia, pueden aportar información pero no aspirar a alcanzar ni revertir los paradigmas. Lo profundo se aborda desde la profundidad.

Y la profundidad se alcanza a través de la intensidad de una experiencia o desde la naturaleza incremental de una experiencia. **El cambio social requiere estrategias educativas, significativas, no transaccionales, de ahí el valor de la Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global (EDCG).** Este hecho plantea dos retos distintos pero complementarios a los actores de cooperación:

- La EDCG debe ser realmente educativa, posibilitar experiencias que cuestionen los paradigmas vigentes.
- Debe realizarse en un *mix* de interacción con la ciudadanía que resulte coherente. Todas las dimensiones de la EDCG, incluida la investigación, pueden estar definidas con vocación educativa y transformadora: depende de donde se ubique al sujeto, y qué grado de exposición a la reflexión, al diálogo y al cuestionamiento le proporcionen.

Al mismo tiempo tiene que hacerse en un marco organizativo comprometido con la transformación social. De ahí la importancia de contextualizar las prácticas habitualmente consideradas de EDCG, distinguiéndolas del resto de fórmulas de interacción con la ciudadanía y del entorno más amplio de la organización en la que se llevan a cabo.

LA CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA EXIGE ORGANIZACIONES ORIENTADAS AL CAMBIO SOCIAL

Es muy difícil promover ciudadanía global desde organizaciones que renuncian al cambio social, que no practican lo que prescriben. Orientarse al cambio social exige marcarse unas metas concretas, establecer una teoría de cambio que vincule las acciones con los resultados, y medir tanto los procesos que se ponen en marcha como los impactos que se consiguen.

ACTUALIZACIÓN DE NUESTRO MANDATO DE SOLIDARIDAD INTERNACIONAL

La crisis económica y la Agenda 2030 han roto el esquema tradicional de países en desarrollo y desarrollados: ahora todos los países compartimos el objetivo común de un desarrollo sostenible e inclusivo, así como el reto de implementarlo a escala global, nacional y local. En este nuevo contexto, las ONG de Desarrollo debemos poner nuestro conocimiento al servicio de los nuevos objetivos, actualizando nuestro mandato de solidaridad internacional: no dejar a nadie atrás a nivel mundial.

COHERENCIA COMUNICATIVA PARA NO ACTIVAR VALORES CONTRARIOS A LA CIUDADANÍA GLOBAL

Es fundamental ser conscientes de los valores que estamos activando desde nuestros canales de comunicación para no promover, sin querer, valores contrarios a la ciudadanía global. Muchos mensajes refuerzan un modelo hegemónico de orden social, relaciones de poder y económicas, que es realmente el que tiene que cambiar. Todas las áreas de la organización –no sólo las personas y áreas relacionadas directamente con la comunicación– comunican e influyen en la promoción de valores y percepciones sociales, y por tanto deben ser coherentes con los valores y marcos promovidos.

APRENDER A MEDIR

Medir el impacto de las acciones de EDCG es difícil, pero no imposible. Conocer el número de personas alcanzadas por una acción es un primer paso, pero no permite valorar el grado de consecución de los cambios deseados. Resulta clave en este sentido centrar los esfuerzos en medir los elementos que definen la evolución en el tiempo de las personas, los grupos y las instituciones. Hacerlo solo es posible si se tienen claros los cambios a los que la acción quiere contribuir.

ENTENDER CÓMO QUIERE PARTICIPAR LA CIUDADANÍA

Las formas de participar están cambiando. La omnipresencia de los móviles y redes sociales hace que el espacio digital conviva de forma natural con el presencial, situando cualquier acción educativa o comunicativa en un contexto híbrido. Las formas de participación se multiplican y surgen perfiles activistas multi-causa que reparten su tiempo y energía entre varias iniciativas. Es necesario entender mejor cómo quiere participar la gente para poner las capacidades de las ONGD a su servicio: importa por tanto que la ciudadanía participe y se implique en el cambio social, no que lo haga en proyectos y actividades específicos de EDCG.

ROMPER LA BARRERA CULTURAL

La oposición a los modelos vigentes de consumo y convivencia que subyace a las propuestas de EDCG, en tanto afecta a valores culturales y a marcos de interpretación de la realidad, reviste una enorme complejidad. Aceptar el carácter minoritario de este tipo de propuestas y la necesidad de espaciar los saltos culturales es parte de la clave de éxito. La formulación de propuestas contra-hegemónicas pero con resonancia cultural, que conecten con los intereses, limitaciones y preocupaciones de la ciudadanía es esencial para aumentar la capilaridad en la sociedad y la relevancia de los cambios logrados.

COLABORAR MÁS ENTRE ORGANIZACIONES

Las ONG competimos por subvenciones, captación de recursos, notoriedad y presencia pública. Pero también tenemos que colaborar para conseguir aumentar nuestro alcance, aprender de los errores y éxitos, reforzar nuestros mensajes, o compartir nuestros espacios de influencia. El objetivo de la construcción de ciudadanía global tiene que estar por encima de los intereses particulares de cada organización.

EQUILIBRAR, AVANZAR PASO A PASO, PERO A FONDO

Abordar de manera constructiva la tensión entre financiación y transformación, equilibrando ambos marcos, es uno de los retos más urgentes que tiene el sector por varias razones. En primer lugar, porque la provisión de servicios sigue siendo pertinente dentro del *mix* de las políticas de desarrollo, aunque progresivamente su peso se equilibre con otras, como la promoción de políticas coherentes con los derechos humanos. Pero también porque la conexión con la ciudadanía ha estado tradicionalmente basada en este marco de ayuda, y la transición hacia el marco alternativo es crítica: no es sólo el riesgo de no captar la financiación, sino el de no poder conectar con capas muy amplias de la ciudadanía, en una clave que logre activar sin culpabilizar.

En paralelo, apostar de manera inequívoca por el marco de Democracia Participativa no se limita a repensar los canales de participación ciudadana dentro de las organizaciones, sino que implica sobre todo subordinar el papel de las organizaciones al protagonismo de la ciudadanía. Implica por tanto revisar las creencias que sustentan las estrategias, y construir narrativas alternativas en las que la participación de la ciudadanía sea significativa, no instrumental. Implica revisar las estrategias de construcción de influencia, basadas en el prestigio organizativo y el volumen.

Implica repensarse. A fondo.

7.

REFERENCIAS



- Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (2016).** (H)ABIAN 2030. Estrategia de Educación para la Transformación Social. Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo.
- Arias, B., Boni, A., Ortega, M. L. y Rosado, I. (2015).** El voluntariado transforma si sabemos cómo. ONGAWA.
- Argyris, C. y Schön, D. (1978).** Organizational learning. A theory of action perspective. McGraw-Hill.
- Boni, A., López, E., y Barahona, R. (2013).** Approaching of global education practices through action research: A non-governmental development organization-university collaborative experience. *International Journal of Development Education and Global Learning* (5 (2), 31-46).
- Capgemini (2018).** World Wealth Report 2018. Capgemini.
- Coordinadora ONGD (Coordinadora de ONG de Desarrollo – España) (2014a).** Ciudadanía al poder. Transformando la realidad de las ONGD. Coordinadora ONGD.
- Coordinadora ONGD (Coordinadora de ONG de Desarrollo – España) (2014b).** Posicionamiento sobre la importancia de la educación para el desarrollo y el rol de las ONGD en la construcción de la ciudadanía global. Coordinadora ONGD.
- Coordinadora ONGD. (Coordinadora de ONG de Desarrollo – España) (2017).** La Ayuda Oficial al Desarrollo en los Presupuestos Generales del Estado 2017.
- Coordinadora ONGD (Coordinadora de ONG de Desarrollo – España) (2018).** Fotografía de las ONGD españolas: su trabajo y ámbitos de actuación. Informe sobre las organizaciones de cooperación para el desarrollo 2017.
- Comisión Europea (2012).** Las raíces de la democracia y del desarrollo sostenible: el compromiso de Europa con la sociedad civil en las relaciones exteriores.
- Comisión Europea (2017).** Una nueva encuesta del Eurobarómetro indica el mantenimiento de un alto nivel de apoyo a la cooperación al desarrollo entre los ciudadanos de la UE.
- Concord Europe (2018).** Aidwatch 2018. Concord Europe.
- Darnton, A. y Kirk, M. (2011).** Buscando marcos: Nuevas formas de implicar a la ciudadanía del Reino Unido con la pobreza global. Bond.
- Escola de Cultura de Pau (2018).** Informe sobre conflictos, derechos humanos y construcción de paz. Alerta 2018.
- Funnell, S. C. y Rogers, P. J. (2011).** Purposeful Program Theory. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Futuro en Común (2018).** Una Agenda 2030 transformadora para las personas y el planeta. Informe desde la Sociedad Civil.
- Iranzo, A., Farné, A. y Lorente, M. (2015).** El treball comunicatiu de les ONG de la FCONG: recursos, prioritats i discursos. Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament.

- Jiménez, M., Menéndez, J.M., Pizzuti, G. y Rosado, I. (Coord.). (2018).** Manual de campañas para la transformación social. ONGAWA.
- Lakoff, G. (2007).** No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político. Madrid: Editorial Complutense.
- Lozano, J. (2009).** ¿Qué educación para qué desarrollo? Pistas de reflexión para la sexta Generación de Educación para el Desarrollo. HEGOA.
- MAEC (2016).** Evaluación conjunta. Estrategia de educación para el desarrollo de la cooperación española 2007-2014.
- Martínez, P.J. (2011).** Redefinición del papel de las ONG: hacia una mirada más política. Plataforma 2015 y más.
- Nos, E. y Santolino, M. (2015).** La Investigación en Comunicación y Cooperación en los nuevos escenarios de movilización social: ONGD, objetivos de justicia social y eficacia cultural. Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación.
- Naciones Unidas (2018).** Informe de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Naciones Unidas.
- Ortegón E., Pacheco J. F., y Prieto A. (2005).** Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Naciones Unidas.
- Ortega, M. L. (2007).** Estrategia de Educación para el Desarrollo de la Cooperación Española. MAEC.
- Polo, Y. (Coord.). (2012).** Carreteras secundarias. Activismo periodista para llegar a otra realidad. Coordinadora de ONG de Desarrollo - España.
- Ramil, X. (Coord.). (2012).** #ParadigmÁTIC@s. Comunicación y cultura digital en las ONG de Desarrollo. Coordinadora de ONG de Desarrollo – España.
- Retolaza, I. (2010).** Teoría de Cambio: Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. UNDP/HIVOS
- Rovira, G. (2017).** Activismo en red y multitudes conectadas Comunicación y acción en la era de Internet. Icaria Editorial
- Schwartz, S. H. (2012).** An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in Psychology and Culture. International Association for Cross-Cultural Psychology
- Shorrocks, A., Davies, J. y Lluberas, R. (2017).** Global Wealth Report 2017. Credit Suisse Research Institute.
- Tomasello, M. (2008).** Origins of Human Communication. MIT Press.
- de Waal, F. (2009).** The Age of Empathy: Nature's Lessons for a Kinder Society. Harmony Books.

Tras casi un millón de segundos de conversación sobre lenguajes, financiación, transformación, metodologías, estrategias, medición, resultados, retos, alianzas... hemos llegado a esta conclusión: no hay un camino único ni directo para hacer realidad esa sociedad comprometida con los derechos humanos y el planeta que buscamos. Para desplegar todo el potencial de la Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global las ONGD debemos abordar multitud de retos- estratégicos, políticos, metodológicos- sobre los que este trabajo pretende generar debate, discusión y conversación con espíritu abierto y con una única certeza: solo podemos hacerlo colectivamente.

Nadie dijo que fuera fácil.



978 84 617 4200 4