

# NADIE DIJO QUE FUERA FÁCIL

[ RESUMEN EJECUTIVO ]



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



# ÍNDICE

¿Por qué este trabajo? .....	3
¿Cómo lo hemos hecho? .....	5
¿Qué hemos encontrado? .....	9
Recomendaciones .....	23



## Autoras:

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

## Colaboradoras:

Patricia Tejada Fernández, Guadalupe Rivas Roig

Diciembre de 2018

Diseño y maquetación: [www.puntoycoma.org](http://www.puntoycoma.org)

Creatividad: Freepress

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.



Esta obra está sujeta a la licencia Reconocimiento No Comercial sin Obra Derivada 2.5 España de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, puede visitarse <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/>



**¿POR  
QUÉ ESTE  
TRABAJO?**

Para el sector de la cooperación, acostumbrado a cuestionarse y repensarse casi continuamente, el período transcurrido desde la crisis de 2011 ha supuesto un punto de inflexión. Los profundos cambios sociales, económicos y políticos, vividos a raíz de la crisis económica –incluida la drástica reducción de la política de cooperación–, la definición de la Agenda 2030, que actualiza y hace globales los objetivos de desarrollo, y un escenario geopolítico marcado por la desigualdad, las políticas migratorias y el cambio climático, **interpelan a la ciudadanía y ponen a prueba su capacidad y su voluntad** de formular e impulsar articuladamente propuestas para avanzar hacia un modelo de desarrollo y convivencia compatible con los límites del planeta y el ejercicio universal de los derechos humanos.


En el marco de una reformulación de la cooperación internacional en el que la coherencia de políticas cobra una importancia creciente, el papel de la ciudadanía organizada como actor político adquiere un rol protagonista, más allá del papel canalizador de recursos que le asignan los modelos basados en la provisión de servicios y la transferencia de recursos.

Entre tanto, ha transcurrido una década desde la elaboración de la Estrategia de Educación para el Desarrollo de la Cooperación Española, cuya evaluación ha puesto de manifiesto su pertinencia, pero también la necesidad de profundizar en la dimensión más transformadora de su impacto y en la orientación a resultados, así como de equilibrar la intervención en los ámbitos no formal e informal y de llegar a perfiles de población no sensibilizada.

Por otra parte, en el sector –o los sectores– de las ONG de Desarrollo (ONGD), conscientes del contexto, nos hemos vuelto a repensar. Hemos revisado nuestras estrategias y nuestros objetivos. Hemos tomado decisiones, y forjado alianzas con otros actores. Hemos revisado nuestras narrativas y nuestro papel en la sociedad. Hemos elegido, muchas veces en sentidos distintos, pero legítimos.

Muchos cambios, energía y talento empleados en el empeño de acertar en el camino hacia una sociedad mejor, que merecen ser compartidos y reconocidos, pero también enfrentados a su objetivo de transformación social. Con este ánimo, apoyados por la AECID y arropados por la complicitad de decenas de organizaciones y las Coordinadoras de ONGD, en ONGAWA hemos planteado este trabajo de reflexión y propuesta sobre cómo las ONGD respondemos, una vez más, al desafiante reto de hacer del mundo la casa de todos.

**¿CÓMO  
LO HEMOS  
HECHO?**



## UNA CONVERSACIÓN SOBRE MARCOS

El trabajo se ha planteado el objetivo de conocer las estrategias y las prácticas a través de las que las ONGD respondemos al reto de implicar activamente a la ciudadanía en la transformación social, en los ámbitos no formal e informal, así como la valoración que se hace de los resultados. El análisis se ha diseñado en formato exploratorio, no evaluativo, de forma que permitiera 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 todo el potencial transformador de la Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global (EDCG).

Para ello, nos hemos apoyado en el trabajo realizado en 2012 por Darnton y Kirk para Oxfam Reino Unido, *Buscando marcos: nuevas formas de implicar a la ciudadanía del Reino Unido con la pobreza global*, que trataba de explicar la desafección de la ciudadanía británica tras décadas de trabajo en cooperación y sensibilización, y en la apasionante y creciente reflexión en el sector sobre la Teoría de Cambio.

Hemos conversado con más de 80 ONGD, a través de entrevistas en profundidad y grupos de contraste. Hemos analizado más de 17 mil publicaciones en redes sociales y hemos buceado en páginas web, estrategias de EDCG, sistematizaciones de experiencias y memorias institucionales. Hemos analizado discurso, lo hemos confrontado y vuelto a analizar.

## ¿QUÉ ESO DE LOS MARCOS COGNITIVOS?

De acuerdo a la aproximación realizada en *Buscando Marcos*, de las prácticas comunicativas y organizativas de las ONGD depende que, sin pretenderlo, se esté reforzando un modelo hegemónico de orden social, económico y de relaciones de poder, en lugar de favorecer la articulación de modelos alternativos, más coherentes con principios de justicia global y sostenibilidad.

Los marcos cognitivos son modelos de comprensión de la realidad, que coexisten de manera antagónica y se relacionan directamente con los valores, actuando como determinantes del comportamiento y que también se oponen entre sí. Si una práctica organizativa evoca un determinado marco, está inhibiendo su contrario y está fortaleciendo un valor ético y debilitando el opuesto.



**Gráfico 1.**  
Propuesta de marcos profundos para el desarrollo.  
Fuente: Buscando marcos. Darnton y Kirk, 2012.

La teoría de **los marcos aplicada al ámbito de las ONG supone que estos se encuentran incrustados en las organizaciones y sus prácticas cotidianas, así como en sus comunicaciones, 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.**

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 jerarquizada, que representan una visión transformadora de la sociedad, frente a los marcos que evocan modelos hegemónicos y conservadores.

El trabajo de investigación realizado 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 del lenguaje y las prácticas institucionales ligadas a la EDCG. Para el análisis de las prácticas organizativas, se han confrontado los cuatro pares de marcos cognitivos con los modelos de participación y financiación, y los enfoques pedagógicos de derechos y de género que sustentan las actuaciones de las ONGD en su relación con la ciudadanía.

## LAS REDES SOCIALES Y LOS MARCOS

El trabajo ha incluido un análisis de la comunicación a través de redes sociales de las ONGD, adaptando la metodología desarrollada por Amador Irazo y Alessandra Farnés en 2015 para el análisis de las ONGD catalanas, que establece dos marcos discursivos principales y diferenciados que se corresponden con dos modelos también diferentes de cooperación:

- El discurso hegemónico, 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.
- 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.

La posición resultante de cada ONGD se ha utilizado como un indicador de su relación con los marcos cognitivos y también como una de las variables de clasificación en el conjunto del análisis. Para enmarcar los dos marcos discursivos se ha elaborado un listado de marcos superficiales hegemónicos y alternativos que se han analizado a partir de una lista de dieciséis criterios.

Entre las organizaciones analizadas la tendencia predominante es tener un discurso híbrido, a medio camino entre el hegemónico y el alternativo, aunque casi la misma proporción tiene un discurso hegemónico, con el que refuerzan marcos superficiales tradicionales. Tan solo una quinta parte de las ONGD analizadas, maneja un discurso alternativo. La relación del perfil discursivo con el tamaño de las organizaciones evidencia el predominio de las de mayor tamaño entre los perfiles hegemónicos.

**Gráfico 2.**  
Perfil comunicativo de las organizaciones a partir de análisis de discurso en redes sociales, en relación con tamaño presupuestario.  
Fuente: Elaboración propia





**¿QUÉ HEMOS  
ENCONTRADO?**



## ¿COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO?

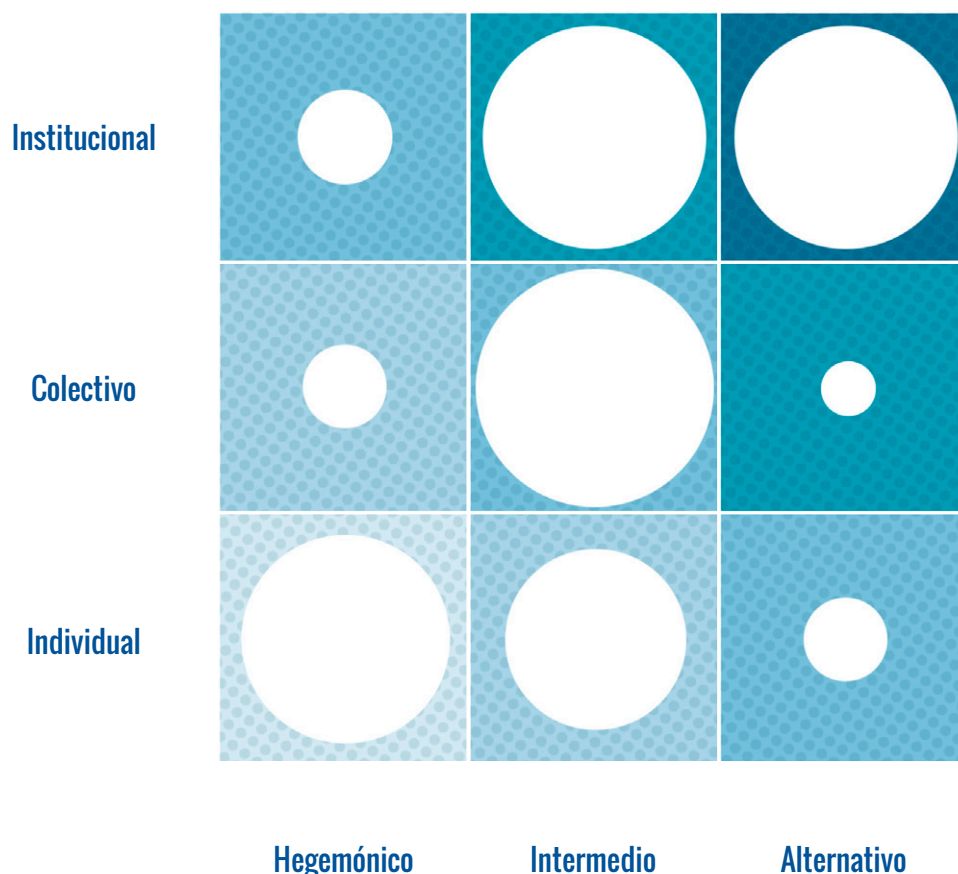
El análisis de las prácticas comunicativas de las ONGD ofrece un panorama en el que predominan los perfiles hegemónicos e intermedios, matizado por el peso de las lógicas alternativas y transformadoras en la dimensión del cambio institucional y la incidencia política, y por el sesgo hegemónico en relación a la dimensión individual. Este relativo equilibrio entre la utilización de marcos hegemónicos o transformadores por parte de las ONGD desaparece si se tiene 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 relacionados con la ciudadanía global y el cambio social.

La tensión entre esta tendencia y los objetivos de la Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global atraviesa el análisis del discurso realizado, reflejando un alto nivel de debate sobre la coherencia de la acción y la comunicación en las ONGD. La tensión no se expresa por tanto como un bloqueo paralizante, sino como un estímulo para repensar concepciones del cambio, prácticas y estrategias.

**Gráfico 3.**

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

Fuente: Elaboración propia



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 para hacerlo eficazmente. La mayoría de las organizaciones analizadas basa su acción en elementos estratégicos que remiten a teorías de cambio implícitas, y conforman marcos de creencias, valores y suposiciones que pueden ser eficaces para orientar la acción y valorar los impactos logrados.

El grupo de las organizaciones que cuenta con una Teoría de Cambio explícita está formado en gran parte por ONG de gran tamaño, pertenecientes a redes y estructuras internacionales y en las que la función de incidencia política tiene un peso importante. Predomina entre estas sin embargo 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.

**Gráfico 4.**  
Estrategias y prácticas de EDCG en función de las dimensiones del cambio  
Fuente: 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.

El consenso conceptual y estratégico entre las ONGD respecto a la orientación a procesos como fundamento del impacto de la acción a medio y largo plazo, se refleja en el relativo predominio de esta lógica, tanto en las intervenciones de EDCG como en su importancia como horizonte aspiracional para algunas de las organizaciones analizadas. El enfoque de procesos convive también con lógicas de acción basadas en la ejecución de proyectos a corto plazo, dependientes de factores coyunturales como la financiación pública, y en las que la continuidad temporal de apuestas temáticas es el único elemento de coherencia.

## 3 DE CADA 5 ORGANIZACIONES

BASAN SUS PRÁCTICAS DE EDCG EN UNA LÓGICA DE PROCESO

Pueden identificarse relaciones entre la profundidad y coherencia de los objetivos respecto al desarrollo de rasgos o competencias de ciudadanía global entre las personas con el nivel de segmentación y acotación del público objetivo al que se orienta la acción. La limitación y caracterización de públicos es una estrategia que permite adecuar las actuaciones para impulsar el cambio deseado, adaptándolas a las características, posiciones y aspiraciones del grupo al que se dirigen. 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. Por otro lado, entre las estrategias de intervención que apuntan a públicos amplios predominan visiones más débiles y menos coherentes respecto a los atributos de ciudadanía global a desarrollar, así como cierto grado de ambigüedad en la relación de estos objetivos con los de relevancia o captación. Esta ambigüedad es señalada también por el hecho de que es reducido el número de organizaciones que identifica a sus bases sociales entre los colectivos priorizados en sus acciones de EDCG.

## ¿CÓMO EVALUAMOS EL CAMBIO?

Si bien la mayoría de las organizaciones considera muy importante la evaluación del impacto de sus acciones de EDCG, tanto en términos de legitimidad misional como de aprendizaje y mejora, se identifican varias cuestiones clave que remiten a los límites y las dificultades para llevarla a cabo. Una de las más recurrentes es la dificultad de superar la lógica de alcances para medir y valorar los resultados logrados en términos de atributos de ciudadanía global y cambio social.

Para un número importante de organizaciones la evaluación de alcances se relaciona con los enfoques que predominan en el análisis de resultados en el entorno digital, y de forma creciente en las redes sociales: estos 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.

Se detecta por tanto una importante distancia entre la voluntad de apostar por la evaluación de resultados de EDCG, común a la mayoría de las organizaciones, con las limitaciones operativas, metodológicas y políticas de los procesos que se llevan a cabo. En este sentido, una proporción significativa de organizaciones está inmersa en procesos de diseño de estrategias y herramientas para reducir esa distancia, principalmente en el ámbito no formal y en relación a colectivos acotados.

## VALORANDO LO QUE LOGRAMOS

Una de las principales dificultades para valorar el impacto de las acciones de EDCG sobre la ciudadanía, especialmente en el ámbito informal, 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.

En el discurso emerge, a priori, la dificultad asociada a evaluar el cambio social, la conciencia de la complejidad que reviste la modificación de paradigmas culturales, relaciones de poder y visiones de la realidad y de comportamientos. 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: el gap 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. En las organizaciones de perfil hegemónico –entre las que dominan las de mayor tamaño– las referencias 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 de otros elementos adicionales de visión de la realidad, hábitos de consumo o compromiso político. En la medida en que a esta estrategia se sumen otros elementos propios de marcos alternativos –mayor conocimiento y comprensión, compromisos de acción– la percepción de los logros alcanzados es menos optimista.

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. Las menciones más recurrentes tienen que ver con el ámbito del consumo: 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, de generación de propuestas, mayor sentido de agencialidad.

## APUNTANDO AL CAMBIO

La incidencia política, entendida como estrategia de cambio centrada en la influencia sobre 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 por un lado 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.

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

Por otro lado también 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 comunes 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 profesionales 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.

## PARTICIPACIÓN: DEL DICHO AL HECHO

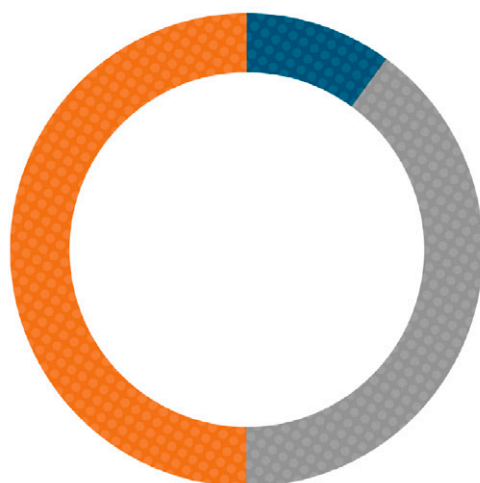
La participación es un elemento central en los discursos sobre la EDCG de las organizaciones, tanto por su peso en los marcos conceptuales y metodológicos de ciudadanía global como por su **conexión con la propia identidad de las organizaciones y su legitimidad como actores sociales**. En este sentido la participación ciudadana se presenta 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, tengan presencia, que para que generen 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.

Estas tensiones señalan 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. Pero por otra parte la participación se presenta también como una clave política imprescindible para afrontar el futuro de las ONGD, interpretado desde una perspectiva transformadora en términos de construcción de sujetos políticos y procesos de cambio social.

La dinámica antagónica de los marcos aporta una razón adicional: 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, porque hay otros/as que se están encargando. Es decir: las personas **participan cuando se sienten responsables y con capacidad de influencia** pero, a la vez, si no lo hacen, van progresivamente fomentando desafección y falta de asunción de sus responsabilidades como ciudadanos/as.

**Gráfico 5.**  
Distribución de los perfiles comunicativos de las organizaciones respecto a la participación de la base social.

Fuente: Elaboración propia



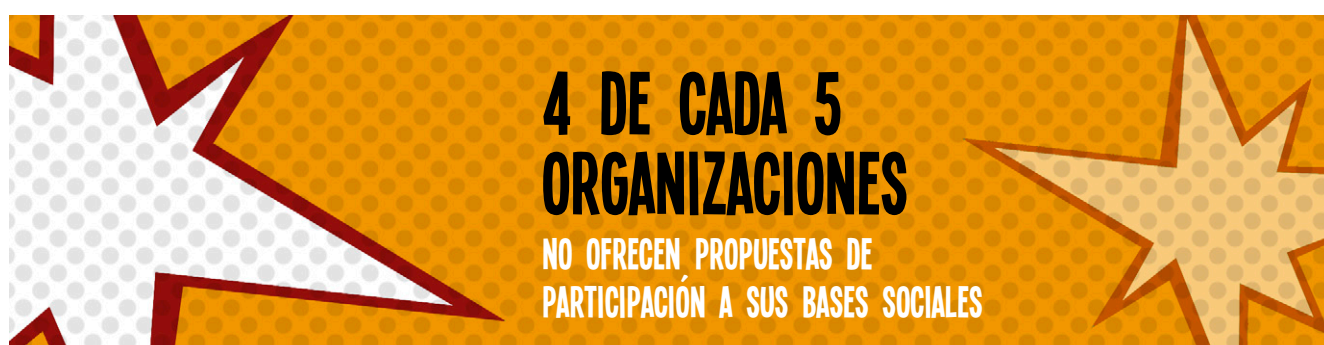
**Perfil hegemónico:** La base social tiene una función instrumental (capacidades, recursos o respaldo institucional).

**Perfil alternativo:** la base social tiene una implicación profunda, para lo que se realiza un esfuerzo continuado de motivación y propuestas de participación y compromiso, desde el más básico al más activista).

- Perfil hegemónico
- Perfil intermedio
- Perfil alternativo

Entre las organizaciones analizadas, solo un grupo reducido considera a sus bases sociales como un colectivo meta prioritario para sus acciones de EDCG. Las ONGD que forman este grupo se sitúan principalmente entre las de tamaño mediano o pequeño, y cuyas bases sociales no son por tanto muy numerosas. Aunque apuestan por propuestas de participación de las personas socias, orientadas al desarrollo de atributos de ciudadanía global y al aumento de la profundidad en su implicación con las causas y estrategias de acción, la valoración de los resultados en este ámbito es ambigua y se vincula con la falta de capacidades adecuadas para el diseño y la implementación de espacios de participación atractivos y eficaces.

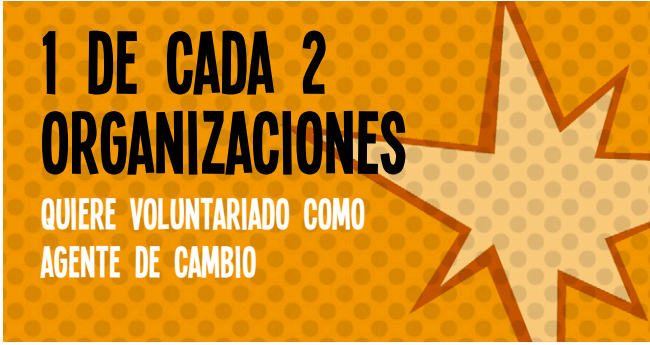
La falta de intersección entre los objetivos de EDCG y el grupo de interés más numeroso de las organizaciones supone un aparente coste de oportunidad en términos de impacto en fomento de compromiso activo de la ciudadanía. Pero, más allá de esto, plantea un debate sobre la identidad de las ONGD como espacios de participación de la sociedad civil 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, etcétera.





## EN BUSCA DEL ENTUSIASMO TRANSFORMADOR

La referencia a las lecciones derivadas de la emergencia reciente de movimientos sociales constituye un elemento recurrente en la reflexión sobre las claves para apuntar al empoderamiento y la participación como ejes de la acción de las organizaciones. La agencialidad y la responsabilidad percibida sobre los procesos aparecen como factores esenciales para motivar el compromiso y dotar de carácter significativo a la experiencia de participación, conectando el aprendizaje y el desarrollo individual con el cambio social. La superación de formas de sensibilización basadas en la información y la transmisión de conocimiento sobre problemas de desarrollo sitúa en primer plano la necesaria naturaleza experiencial y significativa de la EDCG.



**1 DE CADA 2  
ORGANIZACIONES**  
QUIERE VOLUNTARIADO COMO  
AGENTE DE CAMBIO

Sin embargo, la incorporación por parte de las organizaciones de claves emocionales o motivacionales ha sido mucho más intensa en las prácticas comunicativas orientadas a objetivos de captación que de transformación, evolucionando en algunos casos hacia la aplicación de lógicas transaccionales de escaso valor en términos de construcción de ciudadanía global, dirigidas tanto a las bases sociales de las organizaciones como a públicos externos. Bajo estrategias de este tipo subyace una interpretación instrumental respecto al rol de las bases sociales, que refuerza marcos hegemónicos de gobernanza de élite y actor racional al tiempo que inhibe los transformadores de democracia participativa y mente encarnada.

Por otra parte, un grupo amplio de organizaciones –entre las que predominan las de tamaño mediano y tienen un importante peso las de orientación educativa–, apuestan por **estrategias de EDCG que apuntan a la profundidad y la relevancia cultural de la experiencia de participación orientada al cambio social**, tanto desde el ámbito de la educación no formal como desde el voluntariado. Del análisis del discurso realizado puede deducirse una tendencia percibida que relaciona las prácticas educativas nítidamente orientadas a la ciudadanía global con los ámbitos no formales, y contextualiza en el ámbito informal el predominio de lógicas comunicativas marcadas por la digitalización, la reducción de las barreras de entrada, la liquidez de las formas de participación y compromiso, y la tensión entre objetivos de influencia y hegemonía por un lado y de relevancia y captación por otro.

## ¿UTILIZAMOS MARCOS COHERENTES?

La mayoría de las organizaciones han evolucionado hacia modelos de comunicación con mayores niveles de respeto y consideración a los límites trazados tanto en códigos de conducta como en consensos culturales. A pesar de esta evolución, notable en la incorporación a lenguajes y códigos de elementos clave como el género y los derechos humanos, siguen siendo muy significativo el peso de rasgos hegemónicos en las lógicas comunicativas de muchas organizaciones.

**Gráfico 6.**

Distribución de perfil comunicativo de las organizaciones en función de la mayor o menor visibilización de la responsabilidad de personas e instituciones del norte.

Fuente: Elaboración propia



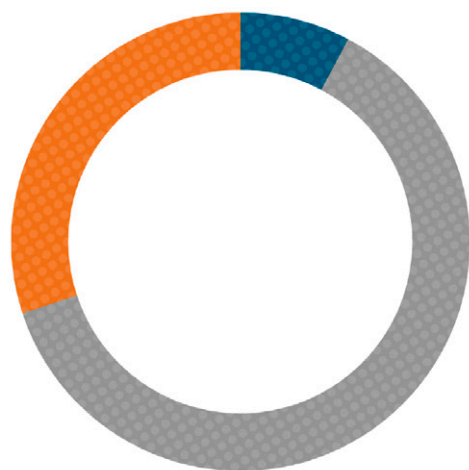
Perfil hegemónico y alternativo respecto a la invisibilización de la responsabilidad de las personas e instituciones del Norte en la situación de los países del Sur.

- Perfil hegemónico
- Perfil intermedio
- Perfil alternativo

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 una narrativa hegemónica sobre los problemas de desarrollo y sus soluciones. Existe asimismo una relación entre esta lógica comunicativa y el peso de objetivos estratégicos de relevancia y captación frente a los de cambio social y construcción de ciudadanía global. El análisis del discurso identifica entre los elementos a potenciar para aumentar la coherencia entre comunicación y acción por la ciudadanía global, la apertura de nuevas formas de participación ciudadana y la exploración de nuevas formas de vincular la colaboración, el compromiso y el activismo.

La **oposición entre el marco hegemónico del libre mercado y el transformador de la prosperidad compartida** se expresa en las prácticas comunicativas de las ONGD a través de la tensión, no resuelta, entre objetivos instrumentales de financiación y objetivos de construcción de ciudadanía global y cambio. El análisis del discurso realizado permite visibilizar esta tensión, omnipresente en espacios de reflexión operativa y estratégica de las organizaciones, así como vincularla con su rol social y político. Interpretar este en relación al grado de

impugnación del orden y las relaciones de poder dominantes, supone cuestionar la función correctora y de provisión despolitizada de servicios que estos asignan a las ONGD.



**Perfil hegemónico:** 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

**Perfil alternativo:** 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..

- Perfil hegemónico
- Perfil intermedio
- Perfil alternativo

#### Gráfico 7.

Distribución de perfiles comunicativos de las organizaciones en función de la visión sobre el papel de la ciudadanía.

Fuente: Elaboración propia

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, 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 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.

## ACTUALIZANDO EL MANDATO DE SOLIDARIDAD INTERNACIONAL

El agravamiento de la pobreza y la desigualdad en España desde la crisis de 2008, la dimensión global de cuestiones que están ahora en la agenda política y mediática, como el cambio climático, las consecuencias de la crisis financiera, la desigualdad de género o el fenómeno migratorio, han movido el suelo de las ONGD y han supuesto una actualización de su mandato de solidaridad internacional. Por otra parte, la dimensión doméstica de la Agenda 2030, y la progresiva priorización de procesos educativos no formales frente a acciones de comunicación en el ámbito informal, focalizan la mirada de la EDCG en cuestiones locales respecto a las que la capacidad personal y colectiva de influir resulta más inmediata, frente a vulneraciones de derechos que tienen lugar en otros contextos.

Las estrategias para conciliar ese mandato y el peso de la agenda local son variadas, aunque van más orientadas a justificar el progresivo distanciamiento de la dimensión internacional y a construir **narrativas que articulen la acción local con impactos globales**, enlazado a través de la universalidad de los derechos humanos o la naturaleza sistémica de los problemas abordados. Sin embargo, ni la magnitud de estos problemas y sus consecuencias ni las capacidades para trascender las vulneraciones de derechos son universales.

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

## 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 de todos los actores. La disyuntiva para las ONGD no es por tanto si incorporar o no las TIC en sus estrategias, sino hasta qué punto condicionan su relación con la ciudadanía en términos de profundidad y alcance.

Una de cada cinco organizaciones prioriza el trabajo en el ámbito digital. En su mayoría se trata de organizaciones que trabajan con enfoque de marketing y de engagement orientados a la donación. La articulación de ambos espacios se expresa como **una aspiración y una práctica consolidada** para otro grupo de organizaciones de tamaño mediano. En estas, las lógicas de intervención se cruzan, pero pueden diferenciarse las estrategias centradas en medios digitales de espacios de participación presencial (voluntariado, grupos de activismo, etcétera). Resulta recurrente además la asignación de mayor valor transformador a estos últimos, a partir de propiedades como la autenticidad o la profundidad de los procesos.

Destaca también en el análisis del discurso la ausencia de elementos críticos respecto a las lógicas comerciales y de poder que marcan la evolución de las TIC y de los nuevos ecosistemas comunicativos, así como sobre las consecuencias políticas de la creciente pérdida de control de la ciudadanía respecto a su acceso a la información. Frente a esta deriva, sigue vigente el potencial de las TIC para construir **relaciones sociales transformadoras e identidades colectivas coherentes** con marcos profundos positivos para el desarrollo y la justicia global.

## 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. El concepto de innovación se ha incorporado en las dinámicas discursivas de las organizaciones, aunque con aproximaciones más críticas –menos entusiastas o neutras– en las de tamaño mediano y pequeño y perfil transformador, por la instrumentalización que supone su aplicación generalizada y desvinculada de dinámicas de reflexión y aprendizaje.

Todas las organizaciones grandes, y varias entre las medianas, cuentan con recursos específicos para la innovación, que se focaliza en diferentes ámbitos en función de las estrategias de impacto. Las más orientadas a la notoriedad y la incidencia ubican la innovación prioritariamente en el ámbito de las nuevas tecnologías y la comunicación. Las más orientadas al cambio personal y grupal se focalizan en metodologías para la participación y la implicación, **redescubriendo o reinterpretando los postulados de las pedagogías críticas y emancipadoras.**

Las estrategias de naturaleza transformadora se orientan a conectar con los intereses de la ciudadanía –que son diversos y por tanto las estrategias

también lo serán– 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 ciudadana, la adaptación de las propuestas a las inquietudes vitales y el planteamiento de alternativas, generan cercanía y potencian el sentimiento de agencialidad.

El trabajo en red se actualiza entre las ONGD manteniendo su función de espacio de intercambio, pero incorporando más elementos de incidencia en su agenda y atravesado con frecuencia por la competencia entre las propias organizaciones. Las redes más generalistas conviven con alianzas temáticas, formadas por grupos más homogéneos de organizaciones, en las que la gobernanza es menos compleja.

# RECOMENDACIONES



Los cambios económicos y sociales demandan 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. La comunicación elemental refuerza los paradigmas. Las prácticas comunicativas, formativas o de sensibilización superficiales, puntuales, que no se plantean generar experiencia aportan información, contenido, pero no pueden esperar 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 EDCG. Este hecho plantea dos retos distintos, pero complementarios a los actores de cooperación:

- La EDCG debe ser realmente educativa Y posibilitar experiencias que cuestionen los paradigmas.
- 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 dónde se ubique al sujeto, qué exposición a la reflexión, al diálogo y al cuestionamiento le procuren.

Pero, a la vez, tiene que hacerse en un marco organizativo comprometido con la transformación social. De ahí la importancia de contextualizar las prácticas habitualmente consideradas de EDCG del resto de fórmulas de interacción con la ciudadanía y del entorno más amplio de la organización en la que se llevan a cabo:

## ORIENTARLO TODO AL CAMBIO SOCIAL

Es muy difícil promover la ciudadanía global desde organizaciones que renuncian al cambio social, que no practican lo que prescriben. Y orientarse al cambio social exige marcarse unas metas concretas, establecer una teoría de cambio que ligue las acciones con los resultados, y medir **tanto los procesos que se ponen en marcha como los impactos que se consiguen.**



## ACTUALIZAR NUESTRO MANDATO DE SOLIDARIDAD INTERNACIONAL

La crisis económica y la Agenda 2030 han roto el esquema tradicional de países en desarrollo y países desarrollados. Ahora todos los países estamos en busca del desarrollo sostenible e inclusivo. 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 dejando a nadie atrás a nivel mundial.

## ACTIVAR MARCOS COHERENTES PARA LA CIUDADANÍA GLOBAL

Es fundamental ser conscientes de los valores que estamos activando desde nuestros canales de comunicación para no promover, sin querer, los valores contrarios a la ciudadanía global. Muchos mensajes están reforzando un modelo hegemónico de orden social, relaciones de poder y económicas, o de la naturaleza humana, que es realmente el que tiene que cambiar. Todas las áreas de la organización comunican e influyen en la promoción de valores y percepciones sociales, y por tanto deben ser coherentes con lo que comunican. Y esto no se limita a las áreas tradicionales de comunicación, captación, campañas o EDCG, sino que también aplica a cooperación internacional y a la propia cultura organizativa de las ONG.

## APRENDER A MEDIR EL CAMBIO QUE QUEREMOS

Medir el impacto de las acciones de EDCG es difícil, pero no imposible. Aunque medir el número de personas a las que llega una acción es un primer paso, no permite saber en qué medida ha producido los cambios deseados. Es importantes focalizar más la medición los elementos que definen la evolución en el tiempo de las personas, sobre los grupos y las instituciones, lo que se facilita cuando se tienen claro los cambios a los que se 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 físico, moviéndonos en un espacio híbrido en la educación, la comunicación, la generación de opinión o la incidencia política. Surgen activistas multicausa que reparten su tiempo entre varias iniciativas y las formas de participación se multiplican. Tenemos que entender mejor cómo quiere participar la gente para ponernos a su servicio. Lo importante es que la ciudadanía participe para avanzar en el cambio social, no que participe en nuestros proyectos y actividades de EDCG.

## ROMPER LA BARRERA CULTURAL

El enfrentamiento a los modelos vigentes de consumo y convivencia que subyace a las propuestas de Educación para la Ciudadanía Global, revisiten una enorme complejidad, en tanto afectan a los valores culturales, las cosmovisiones, la manera de comprender la realidad. Aceptar el carácter minoritario de estas 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 son esenciales para aumentar la capilaridad en la sociedad y la relevancia cultural.

## COLABORAR PARA AUMENTAR NUESTRO ALCANCE

Las ONG competimos por subvenciones, captación de recursos, o 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 construcción de la ciudadanía global tiene que estar por encima de los intereses particulares de cada una. La relevancia del compromiso con el refuerzo de marcos positivos para el desarrollo, a través de las prácticas de comunicación y participación, debe considerarse en el contexto de la polaridad del sector: menos de 10 ONGD generan prácticamente la mayor parte del imaginario social y la opinión pública. El reto está servido.

## CREAR UN ENTORNO HABILITADOR

Apostar por la EDCG en los términos propuestos en este trabajo implica revisar la prioridad institucional que tiene en los espacios de toma de decisiones, públicos y privados. Las experiencias analizadas evidencian que, en las condiciones adecuadas, el trabajo de las ONGD en el espacio no formal e informal contribuye al compromiso de la ciudadanía en sus objetivos de cambio social. La implicación de la ciudadanía joven y adulta no sólo es pertinente: es posible y urgente, pero requiere entornos organizativos que la hagan posible. El trabajo con horizontes de medio plazo y orientado a procesos, la sistematización y el aprendizaje, la innovación y la evaluación requieren la revisión de los instrumentos y las prioridades de la financiación, así como liderazgos organizacionales que apuesten de manera decidida por estas estrategias de impacto."

## 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 estrategias de la cooperación 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.

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 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 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.



Son adecuadas las estrategias de las ONGD para contribuir al cambio social? ¿Somos capaces de ofrecer a la ciudadanía espacios para la participación y la acción transformadora? ¿Cómo podemos mejorar la coherencia y el impacto de nuestras acciones de Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global?

Para responder a estas cuestiones ONGAWA ha llevado a cabo una investigación, con el apoyo de la Cooperación Española, sobre las prácticas educativas y comunicativas de las ONGD y su orientación hacia procesos de transformación social y construcción de ciudadanía global.

Después de conversar con más de 80 organizaciones y analizar miles de mensajes ofrecemos un relato colectivo, optimista y cuestionador sobre cómo las ONGD implicamos a la ciudadanía.

CON LA FINANCIACIÓN DE:

**ONGAWA**  
INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO

 **Cooperación  
Española**