

**NADIE DIJO
QUE FUERA
FÁCIL²**



**CLAVES Y ESTRATEGIAS
PARA ORIENTARNOS HACIA
LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL**

ONGAWA
INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO

www.ongawa.org

Con el apoyo de:

FUNDACIÓN
anesvad

Y la colaboración de:

UJI UNIVERSITAT
JAUME I

Indaga

IDS-P
Instituto
Interuniversitario de
Desarrollo Social
y Paz

LA COORDINADORA
DE ORGANIZACIONES PARA EL DESARROLLO

Esta publicación ha sido realizada en el marco del proyecto Nadie Dijo Fácil, promovido por ONGAWA con el apoyo de la Fundación ANESVAD y la colaboración del Grupo de Investigación Desarrollo Social y Paz de la Universidad Jaume I, en el marco de su proyecto UJI-B2019-13, y la Coordinadora de ONGD de España

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



Autor:

José Manuel Gómez Pérez

Colaboradoras:

Emma Gómez Nicolau, Itziar Rosado Morón, Alessandra Farné, Eloísa Nos Aldás y Tamer Al Najjar Trujillo.

Diseño y maquetación:

www.puntoycoma.org

Creatividad:

Freepress

Investigación social:

Indaga

Junio de 2023

I. INTRODUCCIÓN



La conversación sobre las tensiones entre la naturaleza fundamentalmente transformadora de nuestra misión y la utilización y promoción de marcos conservadores¹ en nuestras prácticas organizativas es casi tan antigua como el sector de las ONGD. Y ahí seguimos.

No parece que, a pesar de aportes académicos, diagnósticos y foros, hayamos sido capaces de abordar colectivamente las consecuencias estratégicas de esas tensiones. El elefante en la habitación es la distancia entre los valores de cambio que decimos encarnar y los que impulsamos de hecho a través de nuestras acciones, campañas y anuncios.

Hace cuatro años ya el informe *Nadie dijo que Fuera Fácil* compartía una fotografía de un sector en el que la participación y el cambio desempeñaban en nuestras acciones y prácticas un papel mucho menos significativo de lo que nos gusta pensar. El informe se planteaba como un momento más de esa conversación crítica sobre cómo nos relacionamos con el cambio social y la ciudadanía, que viene acompañando (e incomodando) nuestro desarrollo como sector.

Ahora, en un contexto en el que la crisis sistémica es más evidente que nunca y emergen con fuerza narrativas conservadoras y antiderechos, resulta especialmente necesario (re)impulsar esa conversación, y orientarla a la construcción de propuestas y herramientas para reforzar la orientación al cambio de las ONGD y nuestra capacidad para ofrecer a la ciudadanía formas de participación transformadoras.

Y eso es a lo que hemos aspirado en esta nueva fase de *Nadie Dijo que Fuera Fácil*. No hubiéramos podido hacerlo sin la colaboración de la Fundación ANESVAD, el Instituto Interuniversitario de Desarrollo Social y Paz de la Universidad Jaume I y la Coordinadora de ONGD, que han impulsado el proceso mano a mano con ONGAWA.

1 Los marcos (Lakoff, 2004) son unas estructuras mentales que moldean la manera de entender el mundo, por lo que los marcos comunicativos (el foco que ponemos al explicar algo) que se utilicen afectará la manera de pensar de las personas y la construcción de imaginarios colectivos. Es decir, comunicar es también educar, porque la comunicación verbaliza el pensamiento y conforma el aprendizaje. En el ámbito del desarrollo y la solidaridad se ha detectado que los marcos hegemónicos vinculados a imaginarios como la caridad y el asistencialismo no implican a la ciudadanía (no transforman las raíces de las injusticias), precisamente porque replican imaginarios de lo inevitable e imposible de cambiar (Darnton y Kirk, 2011).

Tampoco sin la contribución de las más de 30 organizaciones que han participado en diferentes espacios y momentos de la conversación.

Este documento recoge el resultado de una investigación dirigida a profundizar el diagnóstico sobre la orientación de las prácticas y estrategias de educación y comunicación de las ONGD hacia el cambio social, la participación y la ciudadanía global.



Esta segunda fase de la iniciativa *Nadie Dijo que fuera Fácil* ha generado también los siguientes productos:

Herramienta de Autoevaluación de prácticas organizativas y comunicativas desde una perspectiva de ciudadanía global y cambio social.

Nadie dijo que fuera fácil²: bases teóricas y criterios para orientarnos hacia la transformación social.

Todos los productos y recursos están disponibles aquí:

<https://ongawa.org/nadiedijofacil/>

2.

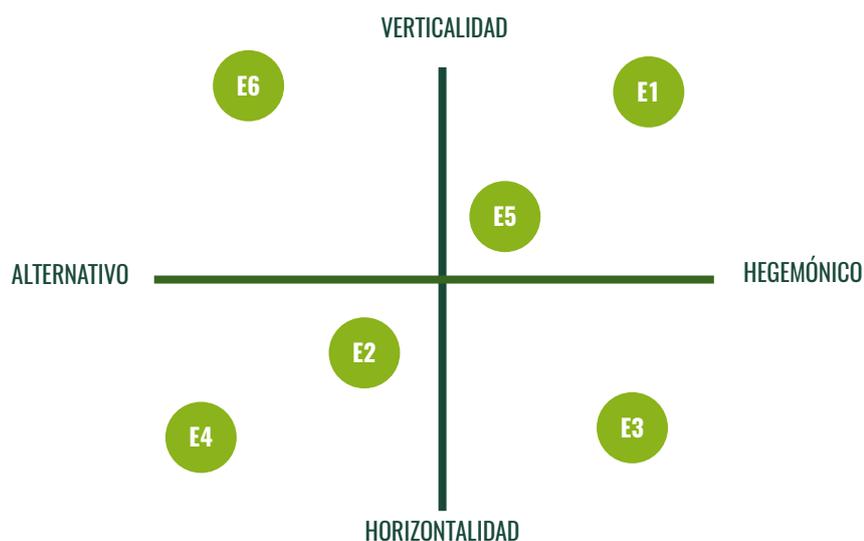
METODOLOGÍA



La metodología de investigación para profundizar el diagnóstico sobre las prácticas organizativas y comunicativas de las ONGD ha sido diseñada junto a Indaga, cooperativa de investigación social, y con la colaboración del Instituto Interuniversitario de Desarrollo Social y Paz de la Universidad Jaume I. Se ha explorado el análisis de las representaciones sociales sobre las ONGD, a partir de una aproximación que triangula los discursos de los principales agentes implicados (ONGD, ciudadanía y periodistas) utilizando los siguientes elementos:

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A PERSONAS CON FUNCIONES DIRECTIVAS EN ONGD

Se realizó un diseño muestral a partir de un doble criterio: por un lado se tuvo en cuenta el tamaño y la estructura organizacional, y por otro la orientación hegemónica o transformadora que caracteriza sus prácticas, tomando como referencia el diagnóstico previo realizado en la fase anterior del proyecto Nadie Dijo que Fuera Fácil.



GRUPOS FOCALES CON CIUDADANÍA

Se llevaron a cabo dos grupos de discusión compuestos de 6 personas cada uno, en cuyo diseño se atendió a criterios de edad y a diversos grados de participación y compromiso con organizaciones y movimientos sociales.

El perfil muestral del primer grupo (G1) se basó en encontrar a jóvenes de entre 25 y 34 años, con estudios superiores y que participen de manera cotidiana en distintas organizaciones o movimientos sociales de ámbitos diversos (ecologista, feminista, antirracistas,...).

El segundo grupo (G2) se compuso de seis personas adultas de entre 35 y 45 años, con estudios medios o superiores y que participaran ocasionalmente ya sea por asociación o donaciones en distintas organizaciones o movimientos.

Los grupos de discusión fueron realizados en enero del año 2022 de forma online y tuvieron una duración aproximada de 150 minutos.

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD CON PERIODISTAS

Para recoger la opinión periodística se realizaron cuatro entrevistas a periodistas de distintos medios de comunicación alternando entre perfiles pertenecientes a programas más generales o especializados. Estos a su vez fueron distinguidos entre aquellos programas de corte más mediático/ hegemónico y aquellos de carácter más alternativo.

	Especializado	Generalista
Hegemónico	P1	P4
Alternativo	P3	P2

RESPUESTAS AL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Por último se han tenido en cuenta las respuestas obtenidas a través de la herramienta de autoevaluación, a partir de las que se han obtenido algunas referencias cuantitativas útiles para enmarcar el análisis realizado².

2 Se han tenido en cuenta en el análisis 21 respuestas, disponibles en la fecha de redacción final del documento (febrero 2023).

3.

ANÁLISIS



3.1. ONGD Y CAMBIO SOCIAL (O LA CUESTIÓN DE SI SOMOS LO QUE DECIMOS SER)

Las ONGD somos un actor social respetado en las encuestas públicas y reconocido también en documentos y marcos internacionales. Instituciones europeas, nacionales y globales nos valoran como un actor clave para revitalizar la democracia, vigilar a gobiernos y empresas, movilizar a la ciudadanía o contribuir en la elaboración de políticas públicas³. Ese reconocimiento nos ha permitido crecer, fortalecernos y profesionalizarnos. Pero sobre nuestras oficinas y estructuras organizativas la pregunta acerca de nuestra relación con el cambio social sigue sonando ahora más inquietante que nunca.

Asumir la naturaleza sistémica de la crisis que atravesamos, y conectarla con la urgencia de formular alternativas para transformar un modelo de desarrollo caduco por injusto e insostenible, supone inevitablemente cuestionarnos nuestro papel como organizaciones en esa transición. Y eso, en un contexto global en el que el espacio cívico se ve amenazado y limitado desde el poder, **implica también preguntarse por nuestra compleja (y ambigua) relación con ese poder y con los marcos que promueve para interpretar la realidad y sus posibilidades**. No parece que sea el momento de dar por hecho de forma acrítica nuestro papel en la sociedad y en el desarrollo.

Y, claro, (re)pensar nuestra relación con las transformaciones que decimos perseguir incluye necesariamente poner el foco, además de sobre nuestra posición respecto a las relaciones de poder que las frenan, sobre nuestra capacidad para vincularnos con las personas y los movimientos que están en la vanguardia de la construcción de nuevas narrativas y nuevos sujetos sociales para impulsarlas.

Si la respuesta a esa cuestión es que somos parte de esos procesos, que compartimos sus espacios y sus narrativas, sus aprendizajes y sus fracasos, probablemente estemos en el lugar correcto. Si no es así, toca seguir abordando estratégicamente las

3 Así, por ejemplo, se reconoce en la normativa española y europea, y también en la reciente recomendación del Comité de Ayuda de la OCDE sobre sociedad civil (OCDE, 2021). Ese reconocimiento formal convive en todo caso con las amenazas y límites al espacio cívico global que vienen denunciando en los últimos años organizaciones como CIVICUS o Liberties.

preguntas sobre dónde estamos y hacia dónde nos movemos, si lideramos o facilitamos, si crecemos o cambiamos.

VEAMOS...

Las ONGD decimos que hacemos cambio social. Las personas con función directiva entrevistadas identifican claramente la misión de las ONG alrededor de una noción de cambio social que se articula sobre la necesidad de abordar las causas profundas y estructurales de la injusticia, la vulneración de derechos y la insostenibilidad. En buena medida es en esa perspectiva sistémica donde se sitúan las principales diferencias misionales respecto a otro tipo de organizaciones (empresariales o corporativas) que responden a una lógica asistencial y de solución de problemas, o directamente de reputación y marketing.

"LA ORGANIZACIÓN BUSCA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL A TRAVÉS DE LA PROMOCIÓN DE UNA CIUDADANÍA CRÍTICA CAPAZ DE EXIGIR DEMOCRACIA, DERECHOS Y CAMBIOS ESTRUCTURALES". E1

Resulta revelador que esos polos discursivos —acción asistencial para resolver problemas vs acción transformadora y sistémica— aluden simultáneamente a la tensión diferencial entre la lógica de acción de las ONG y las de otros actores sociales y al recorrido histórico y estratégico de las propias ONG. Así, el enfoque asistencial se interpretaría como un punto de partida, todavía presente en forma de inercias organizativas, y el cambio social como un punto de destino y un objetivo todavía no alcanzado⁴.

De alguna forma, el discurso interno sobre la orientación transformadora de las ONG tiene un fuerte componente de aspiración estratégica y política, más que de posición dada o natural, y por tanto su aplicación sobre decisiones y problemas concretos en el día a día de la organización se lleva a cabo desde la tensión y la ambigüedad. Estas

4 La ambigüedad que caracteriza la relación entre esos dos momentos o perspectivas sobre nuestra misión y nuestro rol en la sociedad no es exclusiva de las ONGD: atraviesa a buena parte del tercer sector. Así, por ejemplo, en un reciente informe del Instituto de Innovación Social de ESADE sobre la percepción (interna y externa) del papel de las organizaciones se destaca que el rol asistencial es todavía mayoritario, pero debería perder peso en el futuro en favor del rol transformador (Cordobés, M., Carreras, I., Surera, M., 2021).



Más de la mitad de quienes han completado la herramienta piensa que sus organizaciones priorizan con frecuencia objetivos instrumentales como la captación o la financiación frente a objetivos de cambio y misionales.

se expresan en múltiples momentos y dinámicas de las organizaciones, desde la toma de decisiones al diseño de acciones y campañas, y en organizaciones con estructuras más horizontales supone uno de los principales motivos de debate interno.

Una clave central en el análisis del papel de las ONG respecto al cambio social es su posición relativa respecto a los movimientos sociales de diversa naturaleza que en los últimos años han emergido como protagonistas de potentes procesos de impugnación del orden vigente, desde la defensa de los bienes y servicios públicos y, especialmente, desde la exigencia de igualdad de género y de medidas urgentes frente a la crisis climática.

La emergencia de estos movimientos se interpreta como un desplazamiento parcial de las ONG como (presunto) sujeto impugnador de órdenes nacionales y globales injustos, al tiempo que ha dado lugar a nuevas dinámicas de colaboración y movilización en las que las ONG han ajustado su perfil para compartir protagonismo en la construcción de discurso y acción colectiva, y desempeñar funciones de acompañamiento y facilitación. El movimiento climático resulta paradigmático en ese sentido, de forma que junto a nuevos liderazgos personales y organizativos se han consolidado dinámicas de colaboración en las que las ONG han aportado capacidades y recursos.

"LAS ONG TIENEN CAPACIDAD, INSTRUMENTOS, EXPERIENCIA Y RECURSOS PARA PONERSE AL SERVICIO DE OTRAS PROPUESTAS Y MOVIMIENTOS SOCIALES, PERO HAY QUE TENER LA INTELIGENCIA Y LA HUMILDAD DE SABER QUE ERES UN ACTOR POLÍTICO, PERO NO EL ÚNICO NI EL PRINCIPAL, Y QUE MUCHAS VECES TU PAPEL VA A SER ACOMPAÑAR Y FACILITAR". E4

En la visión estratégica de las organizaciones – de forma explícita en las de vocación transformadora más clara, pero también en perfiles más hegemónicos –, la convergencia y la colaboración con movimientos sociales aparece como un elemento vertebrador de su apuesta por el cambio social, relacionado con la (re)conexión con vanguardias sociales transformadoras y con la recuperación de espacios de participación y militancia como fuente de sentido de las organizaciones.

El reconocimiento de la pertinencia de estos procesos convive en el discurso con las dificultades de adaptación de las lógicas institucionales de las ONG a la naturaleza rizomática y fluida de estos movimientos sociales, así como con los límites de los modelos de participación, basados en estructuras estables y procesos duraderos, vigentes durante años en las ONG.

"SEGUIMOS CENTRADAS EN LA EJECUCIÓN DE NUESTROS PROYECTOS DE COOPERACIÓN Y EDUCACIÓN, Y NOS FALTA ESTRATEGIA ORIENTADA AL CAMBIO REAL". E3

Otro elemento en disputa en el discurso interno de las organizaciones tiene que ver con la coherencia entre el cambio social que propugnamos y las acciones (programas, campañas, etc.) en las que invertimos nuestros recursos y capacidades. Esa relación, que debería ser orgánica, aparece como problemática ante factores como el escaso desarrollo de la propia noción de transformación social, la insuficiente reflexión estratégica sobre nuestro rol en territorios del sur global, o las dificultades de articular la participación en redes y movimientos globales con relaciones asimétricas con organizaciones locales de base.

En definitiva, frente al predominio del cambio social en las visiones y las misiones de las organizaciones, su peso en nuestras prácticas, herramientas y estrategias es mucho menor del que debería. Esta paradoja se expresa por ejemplo en el discurso a través de menciones más o menos recurrentes a la preminencia en dichas prácticas de lo instrumental frente a lo misional o transformador.

La perspectiva externa ignora en buena medida esas tensiones: no parece que la ciudadanía, y especialmente, las personas que participan en espacios y movimientos de cambio, reconozcan en su discurso a las ONG como un actor clave en dichos cambios. En ocasiones en la mirada desde esos sectores sobre el rol social de las organizaciones aparecen elementos negativos, como su funcionalidad respecto al orden vigente y su grado de institucionalización, que las sitúan incluso como opuestas a la transformación.

"LAS ONG DE ENTRADA, NO. SON ASISTENCIALISMO PURO Y NO SE PUEDEN MEZCLAR CON LO QUE HACEMOS LAS ORGANIZACIONES SOCIALES". G1



Las personas que han respondido a la herramienta expresan un grado medio de acuerdo de 6/10 frente a la cuestión de si la organización interna y externa responden a los objetivos de transformación de la organización.



Ni en el discurso de activistas ni en el de periodistas y medios de comunicación las ONG constituyen una referencia de espacios y actores de transformación social. Estos últimos reconocen el rol mediador de las organizaciones entre las causas globales y la ciudadanía, y su naturaleza de aliados para informar y situar temas en agenda. Al tiempo que señalan la caducidad de esquemas comunicativos centralizados y unidireccionales, reconocen que son las organizaciones grandes quienes tienden a ocupar los principales espacios y canales, monopolizando por tanto la percepción social de las ONG.

ENTONCES...



¿Tiene sentido mantener el cambio social como un elemento central de nuestras identidades y misiones mientras nuestras prácticas comunicativas y organizativas impulsan marcos conservadores y hegemónicos?

En el análisis del discurso realizado, la posición y el papel de las ONG respecto a las transformaciones sociales resultan sin duda menos evidentes, o más problemáticas, de lo que se desprende de nuestros documentos y marcos estratégicos. **No parece que se pueda dar por hecho ya que seamos organizaciones dirigidas al cambio social, e incluso la percepción de nuestro papel adquiere un sesgo conservador y hegemónico para sectores de la ciudadanía.**

La vinculación misional de las ONGD españolas al cambio social —interpretado en un sentido amplio como cuestionamiento estructural de la injusticia y sus causas— se puede remontar históricamente hasta momentos fundacionales como el movimiento por el 0,7. Desde ahí, el discurso producido sobre nuestra orientación transformadora se ha sofisticado, evolucionando al ritmo de la madurez del sector y de la construcción en red de consensos que han colocado la naturaleza política de la misión de las ONG como un *a priori* compartido⁵... Al menos, en teoría.

Los resultados de nuestra investigación sugieren que esa evolución discursiva —que podríamos resumir históricamente como el paso necesario del enfoque de denuncia y ayuda al del cambio social y la construcción de alternativas— tiene importantes zonas de sombra.

5 El Código de Conducta de la Coordinadora de ONGD (2019) recoge entre las características de las ONGD tener una voluntad de cambio o de transformación social y las define explícitamente como entidades educadoras para una ciudadanía global.

Y es que la percepción social del rol de las ONG, construida en buena medida a partir de sus prácticas comunicativas y organizativas dominantes, no ha acompañado ese recorrido, o incluso ha evolucionado en sentido inverso: si las ONGD pudieron aparecer en sus orígenes como parte de movimientos sociales que, más o menos directamente, impugnaban el orden vigente, ahora su papel se interpreta más bien desde marcos asistenciales y alejado de espacios de producción política de cambio.

De alguna forma, esa distancia entre el papel asumido y el reconocimiento externo del mismo aparece también en el discurso como un desplazamiento de la vocación transformadora desde la práctica y el hacer hacia la identidad y el ser. El cambio social se relaciona en los discursos internos de las organizaciones con la aspiración ética y la coherencia mucho más que con la acción y la producción real de transformaciones.

Nos vemos como organizaciones que trabajamos para el cambio social, pero mientras tanto... tenemos muchas cosas que hacer. Desde una perspectiva de valores, resulta sin duda confortable ser la encarnación social de valores de benevolencia y servicio - rol de heroínas morales, incuestionables y apolíticas. **Sin embargo, las consecuencias políticas de la justicia global o la sostenibilidad deberían también alejarnos de valores conservadores relacionados con el orden social, la tradición o la obediencia, para cuestionarnos críticamente nuestra relación con el poder y el *statu quo*.**

Al mismo tiempo, la voluntad de avanzar hacia estrategias y metodologías innovadoras y centradas en la transformación social está presente ya en muchas organizaciones, aunque de forma dispersa o marginal y débilmente conectada con teorías de cambio coherentes. Su profundización y consolidación pasa por la apertura de espacios compartidos y estables de reflexión e innovación estratégica, así como por renovar nuestra apuesta por el cambio social situándola en el corazón de nuestra forma de entender la coherencia y la eficacia de nuestras prácticas.

No somos movimientos sociales⁶, pero es probable que nos juguemos buena parte de nuestro poder transformador en articular formas (orgánicas, híbridas, colaborativas)



¿Cómo podemos desbordar nuestro papel de implementadoras de ayuda y restaurar y actualizar nuestra misión de impulsoras de cambio social y justicia global?

6 O no al menos en el sentido que caracteriza los movimientos sociales atendiendo a su alto nivel de integración simbólica o cultural y su menor grado de desarrollo institucional y especificación de roles (Raschke, 1994). Aunque la orientación transformadora fuera común a ONG y movimientos sociales, la burocratización, orientada a una gestión eficaz de recursos, implicaría sacrificar la participación más propia de estructuras abiertas y descentralizadas.



¿Dónde está el equilibrio estratégico entre lanzarnos a explorar nuevos espacios de cambio, en los que actualizar nuestra misión, y conservar posiciones institucionales y fortalezas ganadas?

¿Por qué nos cuesta tanto desarrollar instrumentos de planificación estratégica y evaluación orientados eficazmente hacia dimensiones concretas del cambio social?

de conectar con los lugares y los momentos en los que esos movimientos emergen, tanto en espacios locales y nacionales como en los globales, sumando nuestras capacidades institucionales y también aportando una perspectiva de justicia y lucha global.

A partir de estos resultados, el reto se formula sobre la distancia entre lo que decimos ser como organizaciones y lo que realmente queremos ser. Impulsar transformaciones es abrir y ensanchar fracturas en el realista “esto es lo que hay”⁷, y explorar y formular alternativas cimentadas sobre la justicia y la sostenibilidad.

Y hacerlo junto a otros, organizaciones y movimientos, en busca de sujetos sociales y políticos de cambio que emergen y mutan en espacios cada vez menos estables. La dimensión global de esos espacios de transformación está por explorar, y hacerlo supone gastar energías en articular (y recuperar) redes y confluencias que superen las asimetrías norte-sur y movimientos-organizaciones. Nadie dijo que fuera fácil.

7 Mark Fischer señala el potencial transformador (y de esperanza) de buscar y ensanchar esas fracturas en su *Realismo Capitalista*.

3.2. LA PARTICIPACIÓN PENDIENTE (O DÓNDE NOS VE LA CIUDADANÍA)

La participación está en el ADN de las ONG, o al menos eso nos gusta decir. En nuestros informes de rendición de cuentas las cifras de base social, participación y voluntariado ocupan un lugar prominente⁸. Y así se nos reconoce desde ámbitos políticos e institucionales: somos ciudadanía organizada, parte de un espacio cívico imprescindible para vigilar al poder y formular propuestas para mejorar la sociedad.

Sin embargo, tanto la evolución de la sociedad —sumida en una sucesión de crisis de diversa naturaleza y alcance que no deja de expresar su carácter sistémico— y nuestra propia trayectoria como organizaciones, parecen habernos conducido a una posición incómoda respecto a esos enunciados sobre nuestra condición de espacios de participación social.

Hace más de una década, voces solventes alertaban sobre la fractura abierta entre las organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía que debemos representar⁹. No solo se detectaba ya una creciente distancia entre esa ciudadanía y nuestras causas de justicia global, sino que en los últimos años nuestro papel en los principales movimientos y cambios sociales desde los que la ciudadanía impugna el orden vigente ha sido en buena medida marginal.

Tras los balances optimistas que cuantifican el crecimiento de nuestra base social se adivina el comentario oculto sobre la desigual distribución de ese crecimiento y la naturaleza despolitizada y conservadora de los vínculos generados, que nos han alejado tanto de nuestro rol como impulsores de procesos de participación y cambio como de los espacios sociales en los que estos tienen efectivamente lugar.

8 El último informe del sector de la Coordinadora de ONGD, por ejemplo, cuantifica en 2,4 millones de personas la base social agregada de las organizaciones del sector.

9 Pueden destacarse los informes documentos como *Buscando Marcos*, de Oxfam, o *Reduciendo Brechas*, de Civicus

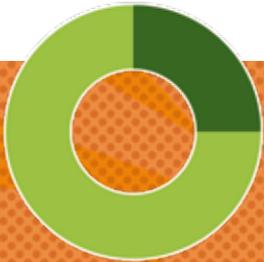
Sin duda necesitamos cuestionarnos la validez de nuestros enunciados de partida sobre el papel de la participación social en nuestra identidad y en nuestras prácticas, pero sobre todo preguntarnos por nuestras opciones de reformular esa identidad y esas prácticas de forma que nos permitan recuperar el sentido y la coherencia en nuestra relación con la ciudadanía.

VEAMOS...

La participación ocupa un espacio muy significativo en el discurso interno de las organizaciones sobre nuestra conexión con la ciudadanía y el papel que desempeñamos en la sociedad. Cuando nos referimos a nuestra identidad y nuestra misión, las ONG seguimos viéndonos como ciudadanía organizada, como espacios de participación en los que se institucionaliza la voluntad de cambio y justicia de nuestra base social.

"NOSOTRAS NACEMOS DE UNA BASE DE CIUDADANÍA QUE DECIDE ORGANIZARSE, DECIDE IR CONSOLIDANDO ESTRUCTURAS PARA TENER MÁS REPERCUSIÓN Y MÁS IMPACTO". E3

Tras los balances optimistas que cuantifican el crecimiento de nuestra base social se adivina el comentario oculto sobre la desigual distribución de ese crecimiento y la naturaleza despolitizada y conservadora de los vínculos generados



Solo 1 de cada 4 personas percibe que su organización es un espacio de ciudadanía organizada concebido para promover la participación.

Esa visión, en la que cobran un peso variable diversos grados de idealización y aspiración respecto a la relación de las organizaciones con la ciudadanía, convive sin embargo con otra perspectiva realista que la matiza y limita significativamente. Nuestro desarrollo como espacios de participación se percibe desde las organizaciones dificultado por múltiples factores, entre los que destacan en primer término un contexto social y político adverso y el propio desinterés de

la ciudadanía por profundizar su nivel de compromiso con nuestras causas.

En el análisis de esas dificultades aparecen en el discurso posiciones explícitamente críticas con la trayectoria del sector en este ámbito, que señalan la debilidad de hecho de las apuestas organizativas por facilitar la participación y la creciente despolitización de los marcos y las prácticas de las ONG para conectar con la ciudadanía, centrados en la donación y modalidades conservadoras de voluntariado.

"APOSTAR POR UN CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN REAL ES APOSTAR POR ATACAR LAS CAUSAS ESTRUCTURALES DE LA PROBLEMÁTICA CON LA QUE TRABAJAS DESDE UNA VISIÓN POLÍTICA. BUSCAMOS LA SENSIBILIZACIÓN SOBRE CAUSAS ESTRUCTURALES, AUNQUE ES DIFÍCIL LLEGAR A UN PÚBLICO MÁS AMPLIO CON ESE DISCURSO EN LA ACTUALIDAD." E2

En organizaciones de mayor tamaño y perfil hegemónico se formula una salida a esa tensión, resignificando la participación sobre una relación abstracta y mediada entre los valores y la voluntad de cambio de la ciudadanía y su canalización a través de la acción institucionalizada de las ONG.

Otra aproximación a esa tensión permite identificar una perspectiva histórica en esa relación con la ciudadanía: si las organizaciones de la sociedad civil nacen como expresión de un movimiento social y ciudadano, que cristaliza institucionalmente para impulsar cambios y ganar influencia y poder, ahora se percibe otro momento organizativo, que puede interpretarse como una voluntad de regreso o recuperación de esa energía social desde espacios institucionales más o menos consolidados¹⁰. Ese origen - idealizado como movilizador y participativo - funciona y se actualiza como fundamento de legitimidad de las ONG, en un contexto en el que nuestro discurso se enfrenta y compite con otros por el interés y la energía social de la ciudadanía.

"... OTROS ACTORES DEL TERCER SECTOR TIENEN UNA MIRADA MÁS DE ASISTENCIALISMO, DE RESOLVER PROBLEMAS MUY CONCRETOS EN EL CORTO PLAZO, PERO NOSOTROS BUSCAMOS ESA MIRADA MÁS SISTÉMICA QUE TRATE DE CAMBIAR LA FORMA DE PENSAR Y ACTUAR EN EL MUNDO." E5

Nuestro fundamento participativo, que vincula la existencia y el sentido de las ONG al impulso ciudadano de valores de justicia y cambio, opera al mismo tiempo como

10 Esta interpretación histórica que aparece en el discurso interno es común en múltiples análisis críticos sobre las organizaciones de desarrollo y se sintetiza en el término *oenegización*, definido entre otros por Lang (2012) como una tendencia en la estructura de las ONG que supone un *cambio desde organizaciones amplias y horizontales a roles más verticales y profesionalizados*, y que conlleva también una alteración del papel social y político que desempeñan, que pasaría de *comprometerse con las causas a hablar sobre las mismas*.



La participación es el criterio peor valorado por el 90% de las personas que han completado la herramienta.

imperativo ético y político presente de forma transversal en el discurso y en la toma de decisiones estratégica de las organizaciones. Se trata de un elemento, consolidado en el sector como clave de identidad y legitimidad compartida, que de alguna forma obliga a cualquier organización a no renunciar a la participación social en su discurso de identidad y estrategia, aunque no a incorporarlo de hecho en sus prácticas organizativas y comunicativas.

En organizaciones de menor tamaño y naturaleza asociativa ese imperativo misionero emerge con mayor intensidad en el discurso, y se relaciona explícitamente con la asignación de al menos el mismo valor a los procesos, y su naturaleza deliberativa y participativa, que a los resultados obtenidos de los mismos. En este mismo sentido, la participación se valora igualmente como un factor no solo de legitimidad, sino también de creatividad e innovación para hacer avanzar la organización.

"SE ADOPTA UNA PERSPECTIVA QUE PERSIGUE GENERAR PODER CIUDADANO, CAMBIAR LAS NARRATIVAS Y MANERAS DE VER EL MUNDO. EL PROCESO ES TAN IMPORTANTE COMO EL RESULTADO." E4.

La naturaleza jurídica de las organizaciones aparece también como un aspecto destacado en el discurso sobre visiones y prácticas relativas a la participación. Mientras que las fundaciones pueden permitirse modular su peso desde narrativas organizativas que ponen el énfasis en la profesionalidad, el impacto y la excelencia, las asociaciones, al margen de su mayor o menor tamaño, dedican importantes esfuerzos, con frecuencia poco recompensados, a ampliar y profundizar la participación de sus bases sociales.

"SEGUIMOS BUSCANDO MANERAS, PORQUE ES URGENTE INTENSIFICAR Y PROFUNDIZAR NUESTRA CONEXIÓN CON LAS PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE NUESTRA ORGANIZACIÓN". E1

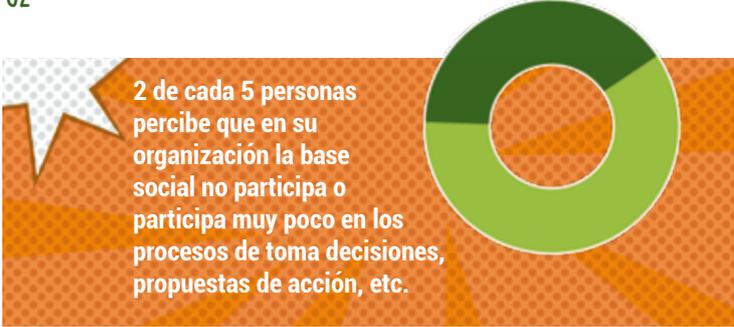
El ideal compartido de las ONG como espacios de participación contrasta con la perspectiva externa que emerge de los discursos de periodistas y ciudadanía. En la mirada sobre el sector de los profesionales de la comunicación, la participación social es un elemento muy débil, apenas relacionado con el alto grado de apoyo social a ciertas causas y de valoración general de las ONG. Desde ese punto de vista mediático, la

imagen de las ONG se asocia mucho más nítidamente a causas - informes, denuncias, emergencias - que a procesos de participación o movilización para el cambio.

Esa distancia es aún mayor en el caso de personas que participan en organizaciones y movimientos sociales, en cuyo discurso emerge una percepción de las ONG como organizaciones burocratizadas y verticales en su estructura, así como alejadas de las dinámicas abiertas y participativas que se asocian a la militancia y el cambio social. La propia noción de militancia, formulada en términos de carga política y compromiso transformador, aparece enfrentada a las formas de participación ciudadana que se identifican con las ONG, como la donación o el voluntariado.

"(LAS ONG) VIENEN A CAPTAR FONDOS, NO SUBJETIVIDADES". G2

En estos discursos de ciudadanía comprometida aparecen al menos dos elementos como claves explicativas de esa percepción. Por una parte, la asociación del sector con causas y procesos - emergencias o intervenciones de desarrollo en el sur - que dificultan la movilización y la participación. Por otra, la percepción de las ONG como organizaciones de gran tamaño, altamente burocratizadas y escasamente orientadas, o incluso opuestas, al cambio social. Aunque se dan matices diferenciando organizaciones que, por su tamaño o enfoque, son consideradas más aptas para la participación, predomina una mirada marcada por marcos conservadores y asistenciales, que las excluye como espacio de participación y cambio.



2 de cada 5 personas percibe que en su organización la base social no participa o participa muy poco en los procesos de toma decisiones, propuestas de acción, etc.



¿Hasta qué punto es posible renunciar a la participación social como fundamento de nuestra identidad y nuestra misión de cambio?

¿Necesitamos o no la participación directa de la ciudadanía, o de parte de ella, para ser eficaces en el impulso de transformaciones y la construcción de alternativas?

ENTONCES...

Del discurso analizado sobre el papel de la participación social en nuestras organizaciones se desprenden consecuencias inquietantes relativas a la forma en que nos relacionamos con la ciudadanía y con el cambio social.

A pesar de definirnos como ciudadanía organizada, la participación sigue jugando un papel limitado en buena parte de nuestras prácticas comunicativas y organizativas.

Se reconoce en el discurso interno que ese elemento esencial de nuestra identidad resulta difícil de encontrar en las organizaciones, tanto en nuestras dinámicas internas como en nuestra tarea de impulsar cambios.

En su lugar, el elemento identitario (y legitimador) de la participación se ha desplazado hacia la función mediadora y representativa de las organizaciones, que se basaría en el mejor de los casos en un vínculo simbólico con la ciudadanía como representantes de valores morales y actitudes de cambio, concretado y cuantificado a través de diversas formas de donación y apoyo. Esa lógica de abstracción y mediación nos permite mantener narrativas basadas en la ciudadanía movilizadora, pero también nos desconecta de procesos reales y efectivos de participación, y nos priva de nutrientes esenciales como la creatividad, la deliberación crítica y la visión compartida de cambio, característicos de comunidades participativas.

Puede decirse que nuestras organizaciones han perdido en densidad social¹¹ lo que han ganado en extensión y alcance. Nuestro desarrollo institucional nos ha permitido multiplicar capacidades de gestión, impacto y comunicación, pero esos procesos enraizan en buena medida sobre vínculos débiles con la ciudadanía, en los que la participación directa en nuestras prácticas organizativas (deliberación estratégica, construcción de propuestas, movilización, etc.) juega un papel insignificante.

Las organizaciones que por su naturaleza asociativa conservan vivo el imperativo moral de promover la participación activa de sus bases sociales, se topan con enormes dificultades para generar en estas un sentido real de pertenencia y para desarrollar competencias y lógicas viables de participación.

11 Esa densidad social o relacional haría referencia a la riqueza de las interacciones sociales y los procesos culturales y simbólicos de construcción de sentido en el marco de las organizaciones (Erro, 2017).

Esos obstáculos, que llevan a que la participación aparezca en el discurso casi como un sueño inalcanzable o una frustración acostumbrada, remiten sin duda a factores culturales y sociales amplios (desafección, despolitización, etc.), pero también son consecuencia de años de prácticas y narrativas por nuestra parte en los que la participación y la agencia de nuestras bases sociales han ocupado un espacio marginal.

Es posible que podamos seguir diciendo que somos ciudadanía organizada, pero desde luego no es fácil describirnos ya como comunidades vinculadas por objetivos comunes y compartiendo espacios de diálogo y creatividad. También es posible que esa densidad social - medible en términos de militancia, participación efectiva o identidad - no sea imprescindible para ser organizaciones solventes e impulsoras de cambios.

En todo caso sí parece imprescindible una reflexión estratégica y sincera sobre el papel de la participación en nuestras organizaciones. La adaptación a tiempos de liquidez y mediación se presenta por un lado como una respuesta realista, fortalecida desde un rol de representación más o menos abstracta de valores morales. Pero también **sigue abierto el camino difícil (por contracultural) de empeñarse en urdir comunidad, encarnar y cambiar valores más que representarlos, y crear sentido desde contextos, espacios y situaciones concretas**¹². Nadie dijo que fuera fácil.



¿Cuáles son los límites (y las renunciaciones sociales y políticas) que supone que nuestra relación con los valores de justicia y cambio se concentre en términos de representación y mediación?

¿Es viable (en estos tiempos de liquidez digital) una apuesta contracultural orientada a recuperar como fundamento organizativo vínculos y procesos sociales densos, basados en la interacción, la identidad compartida y la construcción colectiva de sentido?

12 Algunas sugerencias para avanzar hacia propuestas transformadoras de participación pueden encontrarse en el trabajo, entre otros, de Jethro Petit: desde una interpretación del poder como construcción cultural que se actualiza y encarna en mentes y cuerpos, se propone implicar a la ciudadanía en procesos de aprendizaje y acción basados en la creatividad, la imaginación y el conocimiento encarnado (y no solo en la crítica racional y la sensibilización). Estas metodologías apuntarían a la *visualización de cambios culturales a través de elementos de narración, expresión visual y artística, música, movimiento y teatro* (Petit, J., 2020).



3.3. COMUNICACIÓN TRANSFORMADORA (O NADA)

La importancia creciente de la comunicación se ha consolidado como uno de los tópicos centrales de la vida de cualquier organización, al margen de su naturaleza o de sus objetivos. El vertiginoso desarrollo de la comunicación digital refuerza más si cabe ese tópico, y lo conecta en última instancia con la consabida competencia (mercantil) por la atención, un bien cada vez más escaso y, por tanto, valioso.

Hace no tanto tiempo aún tenía sentido pensar que la “plaza” digital podía convertirse en una suerte de ágora abierta con opciones multiplicadas de accesibilidad y participación. Ahora ya sabemos que no es el caso. Nos encontramos más bien esa plaza gobernada por algoritmos que expresan intereses empresariales alejados del bien común, y dominada por un mercado (abierto y accesible, sí) en el que propuestas comerciales, políticas y sociales compiten por la atención, dotadas de herramientas cada vez más potentes y sofisticadas para captarla.

La emergencia entre esas propuestas en los últimos años de narrativas y estructuras conservadoras, que se oponen de forma explícita a los valores de justicia global y cambio que promovemos, dificulta aún más la función educativa y transformadora de nuestras prácticas comunicativas. Pero también, por qué no decirlo, nos obliga a alejarnos de la neutralidad ética y política y nos coloca frente a la tarea de resignificarnos y actualizar nuestra vocación contracultural. **Una tarea que solo podremos afrontar desde la coherencia con nuestros valores, aprendiendo a ser eficaces en la promoción de narrativas transformadoras y en la fractura de los marcos dominantes**¹³.

Si todo lo que hacemos y decimos como organizaciones comunica, no podemos ignorar sus efectos sobre un contexto polarizado y cargado de conflicto político. Y si todo

¹³ El concepto de eficacia cultural pone el foco en la naturaleza cultural de la misión de cambio y promoción de valores de las ONG. *Hablar de eficacia cultural implica acordar que los objetivos de nuestras organizaciones, como sociedad civil estructurada, se definen desde la transformación cultural, para erradicar los problemas que nos ocupan desde la raíz: las estructuras que provocan la exclusión, las injusticias y el sufrimiento* (Farné, A., Nos, E., Gómez, E., Al Najjar, T., 2023).

educa, en el sentido en el que nuestras acciones y discursos promueven unos valores u otros¹⁴, ni la adaptación a los marcos dominantes ni la neutralidad son una opción. El debate al respecto tiene varias décadas, y resulta ahora más actual que nunca: asumir esas certidumbres supone replantearse radicalmente el fundamento y el sentido político de buena parte de nuestras prácticas organizativas y comunicativas.

Y a partir de ahí, encontramos sin duda más preguntas que respuestas, y un camino nada fácil para resignificar nuestra misión desde una perspectiva comunicativa y orientarla hacia la construcción social de nuevos sentidos y posibilidades de cambio.

VEAMOS...

En el discurso interno de las organizaciones analizado destaca en primer lugar la importancia de la comunicación y las narrativas en el diagnóstico de la evolución reciente del contexto social en el que se opera. Se señala como un factor clave de ese contexto la emergencia de narrativas de odio y exclusión, que se oponen de forma explícita a los consensos sobre derechos y justicia global, moviendo parcialmente el suelo de legitimidad a priori sobre el que el sector ha venido asentado su posición social en las últimas décadas.

"ASISTIMOS A UN CAMBIO DE CICLO: ANTES DESDE LA SOCIEDAD CIVIL PODÍAMOS ENCONTRAR MAYOR O MENOR RESPUESTA EN LA CIUDADANÍA, PERO NO HABÍA OPOSICIÓN: AHORA HAY UNA PARTE IMPORTANTE DE LA SOCIEDAD, RADICALIZADA Y POLARIZADA, QUE ESTÁ EN CONTRA DE LO QUE PROPONEMOS LAS ONG". E2

Ese proceso de polarización social y política incluye la consolidación de marcos culturales en los que la justicia global aparece opuesta a elementos de identidad o incluso de soberanía nacional, y los derechos de las personas del sur compiten en un juego de suma cero con los del norte. El análisis discursivo de estos cambios y sus consecuencias para las organizaciones se mueve en un espectro muy amplio, que va desde un enfoque que lo interpreta como un factor externo al que las organizaciones

14 La relación entre prácticas organizativas, marcos y valores, desde una perspectiva que opone marcos hegemónicos y transformadores, se aborda en el informe de 2018 *Nadie dijo que Fuera Fácil: un relato sobre cómo las ONG implicamos a la ciudadanía*, a partir del marco teórico desarrollado en el documento *Buscando Marcos* de Oxfam (2011).



2 de cada 3 personas participantes identifican en su organización problemas o tensiones a la hora de utilizar sentimientos para conseguir objetivos comunicativos.

deben adaptarse en términos comunicativos para controlar riesgos y ser eficaces, hasta miradas más sistémicas que entienden que se trata de la expresión de valores y narrativas sociales negativos que exigen de las organizaciones la tarea urgente de enfrentarlos y transformarlos.

Esta percepción relativamente compartida, que reconoce el poder de las narrativas como clave central del actual campo de conflicto político y social¹⁵, así como su papel en la emergencia de nuevos actores opuestos a los valores de justicia global, no parece sin embargo traducirse en el discurso interno de las organizaciones en ejes de acción y comunicación sólidos, y cuando lo hace aparece más como adaptación que como respuesta.

Otro elemento subyacente al discurso de las organizaciones es el carácter contracultural de buena parte de nuestras propuestas comunicativas y organizativas. El reconocimiento de esa naturaleza intempestiva da cuenta también de la evolución del contexto social, que tiende a describirse desde el debilitamiento de valores y prácticas sociales de cambio, el desinterés estructural por nuestras causas, y finalmente desde la ya señalada intensificación de discursos contrarios a esos valores y causas.

Se presenta así un cierto pesimismo estratégico respecto a los potenciales caminos de cambio viables en ese contexto, que interpreta la adaptación reactiva a los valores y las narrativas vigentes como su consecuencia estratégica natural. Si estos no pueden impugnarse ni invertirse, las prácticas comunicativas y organizativas solo podrían aspirar a adaptarse en su persecución de objetivos instrumentales, minimizando los riesgos de orientarse contraculturalmente. Frente a este pesimismo, aparece también en el discurso de algunas organizaciones - pequeñas y altamente politizadas - la percepción de que es justamente ahí, en los riesgos derivados de la apuesta contracultural, donde reside el valor de las propuestas y debe medirse su coherencia y su eficacia.

15 Esta percepción se relaciona directamente con el giro cultural que enfatiza el peso de las identidades, los marcos y los horizontes de sentido a la hora de explicar la evolución política de las sociedades, frente a, por ejemplo, interpretaciones materialistas clásicas. La comunicación digital aceleraría además la velocidad de mutación de esos factores culturales, y aumentaría la incertidumbre asociada a los mismos. Se hace eco también del creciente peso conceptual y estratégico que los marcos y las narrativas han ganado en el sector de las ONGD en los últimos años. Por ejemplo, el ciclo *Cambiamos el cuento*, impulsado por Oxfam, el trabajo de organizaciones como More in Commons, o el propio proyecto #NadieDijoFácil.

"PODEMOS ELEGIR SE PARTE DEL PROBLEMA O PARTE DE LA SOLUCIÓN, DE LA PROPUESTA Y DE LA MOVILIZACIÓN. HACERLO IMPLICA RIESGOS (QUE TE VAYA MAL, QUE CAIGAN TUS SOCIOS O QUE TE DENUNCIEN) PERO HAY QUE ASUMIRLOS. TIENE QUE HABER MOMENTOS EN LOS QUE TE LA JUEGUES, TENEMOS ESA OBLIGACIÓN." E4

En términos comunicativos, buena parte de ese análisis parte de la separación funcional de la acción comunicadora de las organizaciones respecto del contexto cultural al que se dirigen. Predomina por tanto en el discurso una interpretación instrumental y tecnicada de la comunicación, heredera de viejos esquemas lineales (emisor-receptor, sujeto-objeto, etc.), que la pone al servicio de los objetivos organizativos desconectándola de su naturaleza cultural y política en tanto proceso de elaboración de discursos, imaginarios sociales y marcos de sentido.

"LAS CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN PUEDEN TENER DIFERENTES OBJETIVOS: DE CAPTACIÓN DE FONDOS, DE MOVILIZAR CIUDADANÍA PARA QUE SUMEN A ALGO, O DE INCIDENCIA EN CAMBIO DE NARRATIVAS O CREENCIAS, Y HAY QUE ADAPTAR ESOS CONTENIDOS". E3

La función comunicativa de las organizaciones se entiende en general acotada y subordinada a esos objetivos organizativos (incidencia política, captación, visibilidad de causas, etc.), que determinan por tanto la naturaleza y el enfoque de las herramientas de comunicación utilizadas, así como (sobre todo) las empleadas para su diseño y evaluación.

Por el contrario, son marginales las alusiones a la naturaleza esencialmente comunicadora de las ONG, como organizaciones generadoras de narrativas, valores y sentido, capaces de construir horizontes de cambio y prácticas sociales alternativas. Esa función educadora, lejos de asumirse en un sentido misional o estratégico, queda más bien constreñida en el discurso a acciones específicas que tienden a concentrarse en el ámbito de la educación para la ciudadanía global.



Sólo la mitad de las personas que han completado la herramienta consideran que en la comunicación de sus organizaciones se aborda con frecuencia la construcción de imaginarios alternativos o de cambio.

"LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN ESE SENTIDO SERÍA DAR VOZ A LAS DEMANDAS DE GRUPOS EXCLUIDOS Y QUE CARECEN DE INFLUENCIA". E5

El peso del carácter instrumental (y no misional) de la comunicación que predomina, con matices derivados de la orientación política y la naturaleza organizativa, en el discurso de las organizaciones determina las herramientas para su diseño y evaluación como una consecuencia de su función tecnificada, así como su posición dentro de la estructura organizativa.

Valoración media de las prácticas comunicativas respecto al criterio de movilización y participación: 2,66/5.

Valoración media de las prácticas comunicativas respecto al criterio de Enfoque de Derechos y Justicia Ecosocial: 2,80/5.

También ese enfoque instrumental aparece en el discurso como un importante elemento de tensión que afecta a la articulación de redes de acción, y dificulta el desborde de lógicas comunicativas de marca para construir narrativas comunes de transformación. Sumar en acciones y campañas compartidas en red se percibe como una tendencia irreversible, y se reconoce su valor en el logro de mayores impactos, pero también se mencionan dificultades para gestionar la renuncia que implica en términos de marca, así como el desigual compromiso de las diferentes organizaciones en ese sentido.

En el discurso de la ciudadanía esa lógica instrumental, que incluye la competencia entre marcas, se percibe como un elemento desmovilizador. Se destacan negativamente las prácticas comerciales más agresivas en ese sentido como un componente muy significativo de la percepción de las ONG en su conjunto, que en parte las inhabilita como espacios de cambio y participación.

"YO NO VEO QUE SEAN UN AGENTE DE TRANSFORMACIÓN, SINO QUE TIENEN SUS PROPIOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, ADQUIEREN ESA LÓGICA DE BUSCAR EL MÁXIMO BENEFICIO Y EL CRECIMIENTO, (...) Y AL FINAL SIRVEN PARA QUE EL PROPIO SISTEMA AGUANTE AL SISTEMA". G1

Aunque los medios más próximos al cambio social reconocen el potencial transformador de la comunicación de algunas organizaciones, el discurso del periodismo sitúa principalmente a las ONG en su papel de representantes de valores morales y, sobre todo, como mediadoras de causas y voces excluidas que tienen que pugnar por espacios más o menos marginales de relevancia mediática.

ENTONCES...

Desde una perspectiva política emancipadora, la injusticia que enfrentamos desde nuestras misiones se basa en violencias físicas, estructurales o culturales. Interpretar las estructuras y narrativas vigentes en relación al poder y a la violencia ofrece una explicación de estrategias como la adaptación *evitativa*, que supone un comportamiento característico para reducir riesgos. Pero también permite relacionar la misión y el papel social de las organizaciones con las estructuras de poder que ejercen esa violencia, y situar ahí su potencial transformador.

En ese sentido, el enfoque instrumental sobre la comunicación que predomina en las organizaciones, y su correspondiente desarrollo técnico en recursos y herramientas para su gestión eficaz, explica en buena medida su incapacidad para asumir ese potencial transformador de la comunicación y sus consecuencias políticas y estratégicas¹⁶. La emergencia de narrativas *antiderechos* y contrarias a nuestros valores no parece que haya sido recibida como una apelación a la función educadora y de impulso de narrativas de cambio que corresponde a las organizaciones.

Si las organizaciones diseñamos nuestra comunicación para que sea útil respecto a objetivos instrumentales o de marca, por legítimos que sean, es ese mismo diseño el que nos impide vernos como culturas comunicativas capaces de generar nuevas narrativas, imaginarios y sentidos orientados a la transformación. Y eso nos condena a gestionar eficazmente nuestras marcas, mientras nos alejamos de la posibilidad de quebrar las narrativas hegemónicas y construir alternativas que refuercen valores de cambio, justicia y sostenibilidad.

Desde una perspectiva de valores, necesitamos recuperar la función performativa y educativa de nuestra comunicación, y desarrollar herramientas y capacidades que nos permitan valorarla e incorporarla en nuestras acciones y estrategias. Todo comunica, y si nuestras prácticas organizativas y comunicativas no educan, deseducan; si no contribuyen al cambio, lo inhiben. Y es en esa disyuntiva donde nos jugamos buena parte de nuestro sentido como organizaciones de transformación social.

16 El análisis del conflicto entre una interpretación transformadora y otra instrumental o transaccional, así como sobre sus consecuencias sociales, políticas y culturales para las organizaciones, ha estado en el centro de la conversación sobre la acción comunicativa y el rol político de las ONG desde hace al menos dos décadas. Una actualización reciente puede encontrarse en Erro (2017).



¿Qué tipo de herramientas y estructuras necesitamos para diseñar y evaluar estrategias de comunicación transformadora?

¿Qué papel asignamos a las organizaciones y los sujetos políticos del sur para compartir codo con codo caminos de cambio?



¿Qué tipo de procesos educativos y participativos podemos ofrecer a nuestras bases sociales para sumarles a prácticas organizativas y comunicativas transformadoras?

Por eso no podemos conformarnos con compartir miradas críticas más o menos esporádicas a la deriva del capitalismo digital, ni a nuestro rol subordinado en su funcionamiento. Si, como parece, buena parte de la partida política en nuestras sociedades se juega en el tablero de la comunicación y la construcción de nuevos sujetos y narrativas, **nuestra misión no puede limitarse a comentar críticamente o adaptarnos a la evolución de la partida: debemos aspirar a jugar y pelear junto a otros por valores y marcos culturales de justicia, derechos y cambio.**

Toca por tanto pasar a la fase activa de construcción y exploración. Toca explorar las consecuencias estratégicas y políticas de ser coherentes con nuestros valores, y de ser eficaces culturalmente para impulsar el cambio social. Y esa exploración supone adentrarse en territorios sin mapa o con escasas referencias, y correr los riesgos correspondientes¹⁷: al fin y al cabo, puede que sean buenos tiempos para renunciar al business as usual y escoger el sendero (contracultural) de las promesas y del cambio.

Emprender ese camino supone situar la comunicación transformadora¹⁸ en el núcleo de nuestras estrategias, y hacerlo por supuesto desde la impureza y la contradicción que nos atraviesan. Entre las consecuencias de hacerlo está sin duda poner el foco en nuestra naturaleza (olvidada en buena medida) como espacio social de interacción, vínculo, diálogo y construcción de propuestas. También profundizar en nuestra vocación de ser redes y tejido, abiertos en todas direcciones y especialmente al sur, sumando desde la diversidad para impulsar narrativas y estructuras transformadoras.

No partimos de cero: contamos con una posición social privilegiada (merecida o no) de legitimidad y reconocimiento; tenemos vínculos con la ciudadanía sobre los que trabajar; y sin duda una capacidad probada para analizarnos críticamente y cuestionar nuestro papel. Nadie dijo que fuera fácil.

17 "Aquí hay dragones", se rotulaba en los mapas antiguos sobre esos territorios inexplorados. En nuestro caso disponemos, si no de mapas precisos para orientarnos, sí desde luego de referencias útiles, producidas por las organizaciones y personas que llevan años trabajando en esa dirección. Ver, por ejemplo, la herramienta de autoevaluación de #NadieDijoFácil, la iniciativa Comunicar con Enfoque de Derechos Humanos de la Coordinadora de ONGD, o la propuesta *Sembrando Cuidados*, de Lafede.cat.

18 En el documento *Comunicació transformadora: recomanacions per comunicar per al canvi social* LaFede.cat define la comunicación transformadora como un *paradigma comunicatiu i educatiu que busca generar canvis culturals (eficàcia cultural) a través de l'ús de marcs i narratives de justícia global que generin nous imaginaris col·lectius i impulsin la participació de la societat en els canvis socials i polítics proposats*.

3.4. MARCOS CULTURALES Y CAPTACIÓN (O EL MARKETING COMO PROBLEMA)

Más de una década después del informe Buscando Marcos, sigue igual de vigente (y de urgente) la lectura crítica sobre las consecuencias sociales y políticas del refuerzo por parte de las ONG de marcos discursivos conservadores a través de sus campañas y acciones. Por muchos motivos, no puede decirse que en este tiempo el sector de las ONG europeas haya reaccionado radicalmente a ese agujijón crítico, pero sí, al menos, es indiscutible que el refugio de la ignorancia sobre sus consecuencias ya no está disponible: no podemos decir que no conociáramos el impacto cultural y político de nuestras prácticas.

Preguntarse por esa falta de reacción estratégica y política es, dejando a un lado tanto las excepciones como las excusas coyunturales, hacerlo de nuevo por el sentido de la relación de las ONG con la ciudadanía y con el cambio social. Si puede decirse que las ONG han ganado espacio en la agenda pública, como mediadoras y representantes de causas ante actores sociales, políticos y medios de comunicación, es difícil negar al mismo tiempo que no se ha frenado (ni mucho menos invertido) la despolitización de los vínculos con la ciudadanía. La sofisticación creciente de las herramientas de marketing que las organizaciones hemos incorporado en los últimos años no ha hecho sino acentuar esa tendencia.

Los marcos y las narrativas siguen aportando una perspectiva útil para analizar y valorar críticamente los discursos, los espacios y las lógicas de acción que ofrecemos a la ciudadanía. Los términos en los que se establezca esa relación condicionan, más allá de esquizofrenias y cinismos varios, no solo la coherencia de nuestra visión transformadora sino también nuestra capacidad real para aportar e impulsar esos cambios. Si queremos ganar cerebros, manos y voces para darle la vuelta a un mundo injusto e insostenible no podemos conformarnos con los bolsillos de la gente. Y a la inversa: será difícil sumar personas a esa tarea transformadora apelando principalmente a su cuenta bancaria.

VEAMOS...

Si algo emerge con claridad en el discurso de expertos y cuadros directivos de las ONGD analizado es la tensión entre objetivos y prácticas transformadoras y lógicas comunicativas y organizativas que, respondiendo a necesidades instrumentales de financiación y captación, consolidan narrativas hegemónicas y conservadoras sobre nuestro papel en la sociedad. Esa tensión se localiza en todos los niveles, desde la toma de decisiones estratégicas y las relaciones funcionales entre áreas y departamentos hasta el diseño de acciones y campañas concretas.



El 50% de las personas participantes considera que en su organización predominan narrativas conservadoras en la comunicación de su organización para la captación de fondos o socios.

El análisis de esa tensión parte de la distinción explícita en el discurso interno de las organizaciones entre comunicación transformadora, educadora y promotora de narrativas de cambio, y comunicación transaccional, orientada a la captación y basada en herramientas de marketing. Ambas lógicas comunicativas se plantean como ámbitos de acción autónomos. Se describen así objetivos distintos, de los que derivan estrategias y herramientas también distintas, y la

relación entre ellos se valora en términos de conflicto, diálogo o jerarquía en función del perfil de organización.

"LA CAPTACIÓN DE FONDOS Y SOCIOS SE REALIZA DE FORMA PROFESIONAL, BIEN DE FORMA DIRECTA, EN LA CALLE, PERO TAMBIÉN A TRAVÉS DE PROCESOS DE INBOUND MARKETING EN LOS QUE LA PERSONA SE INTERESA POR UN CONTENIDO, SE REGISTRA Y LUEGO SE LE CONTACTA." E1

Así, aparecen en el discurso diferentes lecturas sobre la evolución de ambas esferas comunicativas, así como sobre su relación. Por una parte, se evidencia un alto grado de consenso sobre la naturaleza de los objetivos transformadores de la comunicación de las organizaciones, que se describen en términos educativos (cambiar visiones e interpretaciones, promover valores de justicia y ciudadanía global,...) y políticos (impulsar narrativas, visibilizar alternativas, influir en políticas públicas, denunciar injusticias,...).

Sin embargo, y en paralelo, se reconoce el peso estratégico del rápido desarrollo en los últimos años de herramientas aplicadas a la comunicación transaccional, orientadas

a objetivos instrumentales. Y ahí emergen valoraciones muy distintas sobre el mismo en función del perfil más o menos politizado de las organizaciones.

"LANZAR UN MENSAJE MÁS POLÍTICO TIENE MENOS GANCHO Y MENOR RETORNO DE FINANCIACIÓN O BÚSQUEDA DE NUEVOS SOCIOS, ATRAE MENOS." E2

Desde algunas organizaciones, de menor tamaño y de vocación transformadora más explícita, el desarrollo de funciones y herramientas de marketing en el sector se relaciona directamente con la subordinación de objetivos de cambio respecto a objetivos de captación, así como con la extensión de formas de conexión con la ciudadanía basadas en la donación. Así, se imponen mensajes, contenidos y narrativas articulados alrededor de marcos de ayuda, en detrimento de marcos transformadores, que contribuyen a que se consolide la percepción social de las ONG como implementadores de programas de ayuda y canalizadoras de una noción abstracta, "sentimental" y despolitizada de la solidaridad¹⁹.

En el discurso de organizaciones de mayor tamaño y carácter hegemónico se valora el potencial de la aplicación de herramientas de marketing en la comunicación con sus públicos, y en el mejor de los casos se interpreta esa relación como un itinerario en el que estos, a partir de la captación sobre marcos conservadores, podrían ampliar y profundizar tanto su interpretación de los problemas como su compromiso²⁰.

"UNA VEZ QUE TIENES A LA BASE DE DONANTES PUEDES TRATAR DE IMPLICARLES MÁS ALLÁ. PERO AL PRINCIPIO LO QUE NECESITAS ES TENERLE, Y LUEGO YA PUEDES FORMARLE O PROPONERLE OTRAS COSAS". E1

También se explicita la diferenciación de objetivos y públicos (segmentación) como otra clave para canalizar la tensión señalada entre comunicación transformadora, orientada a causas y valores, y comunicación transaccional, centrada en la captación

19 Esa interpretación de la solidaridad ha recibido múltiples etiquetas por parte de quienes han enfocado sobre ella su análisis crítico: *solidaridad de sillón* (Ballesteros, 2003), *solidaridad indolora* (Ortega, 2006), *solidaridad convulsiva* (Erro, 2010). Las fechas en las que se acuñaron dichas etiquetas atestiguan la antigüedad del debate crítico sobre la tensión entre comunicación transaccional y valores de justicia y cambio.

20 Estaría por demostrar con evidencia y experiencias exitosas la viabilidad de ese itinerario del donante desde un vínculo débil basado en la donación hacia formas de movilización y participación más activas.

y la promoción de marca. La sofisticación de las herramientas utilizadas permitiría así adaptar mensajes y narrativas en función del perfil de público, más o menos maduro, o con mayor o menor vocación de participación y activismo.

"SE ADAPTAN TANTO LOS PÚBLICOS COMO LOS CONTENIDOS A LOS OBJETIVOS DISTINTOS DE CADA CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN". E5

Por último, un elemento reiterado en el discurso de las organizaciones es la necesidad de diálogo interno, entendido como una interacción constructiva entre objetivos y lógicas transaccionales y transformadoras. Ese diálogo puede situarse en múltiples niveles: entre departamentos, en organizaciones en los que los objetivos de captación y de comunicación de causas se sitúan en distintos espacios institucionales, o entre ambas visiones, incorporadas en la valoración y el diseño de acciones y campañas tanto en niveles directivos como técnicos.

Esta perspectiva, que aparece en el discurso de forma transversal, entiende la relación entre objetivos transacciones y transformadores como un eje sobre el que modular el peso de unos y otros, atendiendo a la naturaleza y los objetivos de cada plan, estrategia o acción. Se interpreta por tanto la tensión en términos relativos —y no tanto absolutos respecto a la misión o la forma en que cada organización defina su relación con la ciudadanía— y se da por hecho la posibilidad de resolverla en términos de equilibrio o ponderación.



2 de cada 3 personas considera que en sus organizaciones existen pocos espacios, formales o informales, para discutir sobre las tensiones entre comunicación de causas y comunicación para la captación.

"EXISTE TENSIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN MÁS REIVINDICATIVA DE LAS CAMPAÑAS Y LAS ESTRATEGIAS DE PRESENTACIÓN PÚBLICA DE LA ORGANIZACIÓN. ES UNA TENSIÓN A SACAR ADELANTE, PERO CREO QUE SE ACABA RESOLVIENDO". E4

Solo de forma excepcional se hace explícita en el discurso formulado desde el interior de las organizaciones la incompatibilidad o la necesaria jerarquía entre objetivos transaccionales y de transformación, derivada de una interpretación performativa de la comunicación y de la conexión entre marcos y valores sociales. La tensión derivaría así de la dificultad para aclarar en momentos y situaciones concretas la relación jerárquica y estratégica entre ambos objetivos.

En el discurso de la ciudadanía comprometida ese equilibrio buscado aparece como prácticamente inviable de hecho. Se identifica a las ONG como instituciones burocratizadas, en las que priman objetivos instrumentales como la captación frente a objetivos misionales y políticos de cambio.

|("LAS ONG) VIENEN A CAPTAR FONDOS Y NO SUBJETIVIDADES". G1

Desde un enfoque de militancia y participación, los marcos promovidos por las acciones y estrategias de captación son valorados incluso como equiparables a lógicas empresariales compitiendo por posicionar un producto o una marca. La captación de calle o face to face o los anuncios publicitarios aparecen además como elementos centrales en la percepción social de las ONG, y se identifican negativamente con prácticas de precariedad laboral y con objetivos comerciales incoherentes con objetivos de transformación social.

|("LA ONG NO DEBE SER LA PROTAGONISTA, DEBE SER EL VEHÍCULO. Y EN OCASIONES PEDIR SOCIOS O DONACIONES GENERA RECHAZO". P2

El discurso periodístico coincide con el emitido desde organizaciones más grandes en la difícil diferenciación entre causas y marcas en la aproximación comunicativa de los contenidos informativos de las organizaciones. Se reconoce en todo caso que la posición de reconocimiento o reputación que facilita el acceso a los medios de comunicación se beneficia de estrategias sólidas de marca.

ENTONCES...

La tensión entre objetivos y lógicas de comunicación transformadora y de marketing alude a cuestiones estratégicas y políticas de fondo respecto a la relación de las organizaciones con la ciudadanía y el cambio social. Desde una perspectiva performativa - que entiende la comunicación de las organizaciones inserta en las relaciones sociales, culturales y políticas del contexto sobre el que interviene - la extensión de prácticas de marketing en el sector tiende a fortalecer marcos y narrativas conservadores, basados en la ayuda como función principal de la ONG, al tiempo que inhiben la posibilidad de transformaciones y construcción de alternativas.

Resulta reveladora en ese sentido la forma en que esa imposibilidad de alternativas y transformaciones opera sobre el discurso interno de las organizaciones. Así, la res-



¿Es posible desarrollar o aplicar herramientas de marketing para transformar valores, narrativas y estructuras?

¿Estamos seguros de que nuestras prácticas, cuando se orientan a construir vínculos basados en la donación, no forman parte de la producción de subjetividades que el sistema vigente promueve como parte esencial de su funcionamiento?

tricción de los límites de lo posible en un contexto social marcado por el *statu quo* del neoliberalismo se convierte en un factor que explica la necesidad de adaptarse y utilizar marcos asistenciales para implicar a la ciudadanía. Se hace lo que se puede, y la apuesta contracultural de empeñarse en promover marcos transformadores y abrir fracturas en las narrativas dominantes supone riesgos a corto y medio plazo difíciles de asumir.

Los procesos de captación se describen como complejos y difíciles, en base a factores sociales como la competencia por la atención o la hegemonía de valores individualistas, y se interpreta que una renuncia radical a marcos conservadores restaría eficacia a dichos procesos. Frente a los riesgos políticos y sociales de estrategias contraculturales, que aspiren a enfrentar o modificar los marcos vigentes, el marketing parece ofrecer ciertas garantías de éxito en la generación de vínculos con la ciudadanía. El precio es que esos vínculos se construyen desde la condición de su naturaleza despolitizada y desconectada de posibilidades de participación transformadora.

Desde dentro de las organizaciones ese conflicto se reconoce con frecuencia como un reto que se aborda, al igual que otras tensiones internas, desde lógicas de diálogo y (re)elaboración estratégica. En algunos casos esas lógicas apuntarían a algún tipo de síntesis posible que superara planteamientos opuestos —transformación vs captación, participación vs eficacia, etc.—; en otros, la comunicación transformadora opera como un factor ético que pone límites a los enfoques y los contenidos que sería lícito utilizar en la persecución de objetivos transaccionales y, al final, en la pelea por la atención.

Queda claro en todo caso que el reto estratégico se sitúa no tanto en resolver un conflicto probablemente irresoluble entre lógicas de corto o largo plazo, o entre objetivos misionales e instrumentales, sino en aclarar la relación estratégica entre ellos sin dejar de preguntarse por su sentido y su impacto en términos de construcción de ciudadanía global y transformación.

Desde esa perspectiva la incorporación de herramientas de marketing puede plantearse incluso como subordinada y coherente con los objetivos de transformación social, y reinterpretarse en relación al desarrollo de capacidades para la escucha y la interacción con los públicos a los que nos dirigimos. Pero si queremos mantener nuestra vocación educativa, que pasa por vincular el cambio de los valores y las visiones de las personas con la formulación de futuros mejores, no podemos conformarnos

con instrumentos que están más diseñados para entender y aprovechar los valores y las visiones vigentes que para transformarlos.

La coherencia no es entonces una opción sino más bien un imperativo derivado de nuestra misión, que nos exige ser eficaces culturalmente para transformar las narrativas y estructuras que hacen el mundo injusto e insostenible. Esa eficacia cultural es la vara de medida de nuestras prácticas organizativas y comunicativas. El concepto de eficiencia, también cultural, de esas prácticas remite a la necesidad de asegurarnos de que las acciones dirigidas a objetivos instrumentales no restan eficacia ni operan en sentido contrario a esas transformaciones²¹.

La pregunta sobre qué esperamos de la gente y para qué la necesitamos no tiene una única respuesta válida, pero necesitamos responderla con sinceridad estratégica si queremos ser eficaces en ese sentido transformador, y también evitar los malentendidos que con frecuencia nos atormentan. Nadie dijo que fuera fácil.



¿No necesitaríamos herramientas para valorar el impacto de nuestras prácticas de captación y fidelización de bases sociales en relación a nuestra misión de cambio social?

¿Hay forma de equilibrar el desarrollo de nuestra densidad social (diálogo, identidad compartida, militancia, participación) como organizaciones con el crecimiento que nos imponen las tablas de datos y la cultura del marketing?

21 Los conceptos de eficacia y eficiencia cultural, fruto del trabajo de análisis y reflexión teórica del Grupo de Investigación de Desarrollo Social y Paz de la Universidad Jaume I, liderado por Eloísa Nos, se recogen en el documento *Nadie Dijo que Fuera Fácil: bases teóricas y criterios para orientarnos hacia la transformación social*.



3.5. EL TAMAÑO IMPORTA (O TODAS O NINGUNA)

En las últimas dos décadas hemos experimentado el crecimiento y la consolidación de las ONG como un sector relevante en la agenda social, reconocido como interlocutor por administraciones públicas y organismos internacionales de desarrollo, así como por medios de comunicación. Las cifras de nuestros informes sectoriales, y también los números que cuantifican el apoyo social en barómetros nacionales y europeos, confirman esa tendencia de crecimiento.

Esa fotografía optimista, sin embargo, cambia sustancialmente si aumentamos el enfoque sobre su fondo. El crecimiento de los presupuestos de las ONG y de nuestras bases sociales se ha concentrado en un número reducido de organizaciones, que son las que en los últimos años han sido capaces de intensificar sus estrategias de captación y reducir su dependencia de la financiación pública.

Son esas organizaciones de mayor tamaño las que en buena medida han consolidado su posición social como implementadoras de ayuda, y muy especialmente como canalizadoras de solidaridad ante crisis humanitarias, configurando una percepción social sobre las funciones y el papel social de las ONG cuya coherencia con objetivos de cambio y justicia global ha dejado de ser evidente.

El tamaño importa. Y la emergencia de la naturaleza estructural y sistémica de la crisis global - ecológica, política y social - que atravesamos hace que preguntar por nuestra coherencia como sector respecto a nuestra misión transformadora sea más pertinente que nunca.

VEAMOS...

El tamaño aparece en el discurso interno de las organizaciones como una variable significativa para interpretar su relación con el cambio social. Así en organizaciones de gran tamaño y de orientación hegemónica la visión del cambio social aparece acotada a problemas y derechos específicos, mientras que en perfiles organizativos más pequeños los objetivos de cambio conservan un potente componente sistémico.

En términos estratégicos, en el discurso de las organizaciones grandes se concibe su rol como agente central de esos cambios específicos, mientras que en organizaciones más pequeñas predomina una visión en la que sus capacidades contribuyen a procesos multiactor más amplios.

También en el discurso de ciudadanos y periodistas el tamaño emerge como la variable más señalada para valorar la vocación transformadora de las organizaciones. Para personas que participan en organizaciones sociales, las ONG grandes aparecen situadas en un eje en el que la burocratización, las narrativas asistenciales, e incluso la funcionalidad respecto a las relaciones de poder vigentes, las desvían hacia marcos de acción hegemónicos y conservadores.

"LAS GRANDES ONG SON UN BUEN ALTAVOZ, PERO TIENEN ESTRUCTURAS MUY RÍGIDAS Y BUROCRÁTICAS". G2

En el discurso interno de las organizaciones esta relación ambigua entre tamaño organizativo, participación y cambio social aparece como un eje de tensión recurrente y de naturaleza estratégica. Desde organizaciones de menor tamaño se señala el carácter ambivalente del crecimiento organizativo: si por una parte se presenta como desarrollo de capacidades e impacto, también se identifica con la pérdida de cultura participativa y la deriva hacia lógicas transacciones y de gestión. En organizaciones de mayor tamaño aparece la dificultad de abrirse como espacios reales de participación, y conectar con procesos reales de empoderamiento y construcción de ciudadanía.

"UN CRECIMIENTO DESCONTROLADO Y RÁPIDO PUEDE IMPLICAR UNA PÉRDIDA DE SENTIDO Y DE LA PROPIA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN". E5

En todo caso, la participación y la expresión de valores ciudadanos de justicia y cambio están presentes en el discurso de las organizaciones de forma transversal, como

Grado de acuerdo medio de quienes han completado la herramienta con la afirmación de que la organización sitúa la participación en el centro de su acción.



un elemento de identidad y legitimidad compartido por el sector. Si por una parte ese apoyo social se da por supuesto como un fundamento orgánico que da sentido a todas las organizaciones, por otra adquiere una naturaleza problemática cuando se actualiza o se proyecta en el futuro.

En las organizaciones de mayor tamaño, predominan en la construcción de vínculos con la ciudadanía marcos transaccionales relacionados con la donación y la contribución económica. Sobre la naturaleza política de esos vínculos emerge una perspectiva interna relativamente crítica, que reconoce tanto sus limitaciones como la necesidad de profundizarlos y ampliar su sentido. El proceso de captación se

interpreta como condición de posibilidad de ese tipo de procesos de enriquecimiento, y se justifica la aplicación de marcos asistenciales y hegemónicos como una adaptación realista al contexto social. La donación aparece así como puerta de entrada y principal forma de participación posible en un sentido amplio, y la movilización opera como objetivo secundario o momento posterior.

"EL MARKETING FUNCIONA PARA CAPTAR, LUEGO YA PUEDES TRATAR DE IR CON OTRO MENSAJE Y CON OTRAS PROPUESTAS". E1

En el discurso de organizaciones más pequeñas, al igual que en el de organizaciones de mayor tamaño pero lógicas organizativas más horizontales, esa perspectiva crítica respecto a la conexión con la ciudadanía resulta especialmente significativa, aunque no tenga una traducción clara en términos operativos o estratégicos. Así, la interpretación del vínculo con la base social se amplía más allá de la donación y adquiere más peso la voluntad de aumentar la participación de la base social. Pero esa perspectiva es limitada por las dificultades percibidas, que se relacionan con el contexto social por un lado y por otro con el coste y las incertidumbres asociadas a los procesos de participación.

"EXISTE UNA TENSION ENTRE EL ACTIVISMO LOCAL Y ESTRUCTURAS MÁS GRANDES, DESCONECTADAS DE LA CALLE, DEL PUEBLO O DEL BARRIO". G1

Desde la perspectiva de la ciudadanía, la variable del tamaño organizativo es la que determina esa naturaleza problemática de la visión de las ONG como espacios de participación y transformación social. Las ONG aparecen en el discurso como un actor social identificado en buena medida con los rasgos atribuidos a organizaciones de gran tamaño, y se describen como jerárquicas, verticales y conservadoras. Esta valoración negativa es especialmente intensa entre personas activistas más jóvenes, en cuyo discurso aparece explícitamente la naturaleza opuesta al cambio de las ONG, identificadas con las marcas de mayor presencia mediática.

"NO SE PARECEN A LA SOCIEDAD CIVIL: SON ORGANIZACIONES ESTRUCTURADAS Y AL FINAL LAS CAUSAS SE DESDIBUJAN". G2

Ese proceso de identificación del sector con las organizaciones de mayor tamaño también opera en el discurso de periodistas y medios de comunicación. Así, se atribuye a estas organizaciones el rol de mediadoras entre las causas y el público, así como un importante desarrollo de capacidades para ejercer esa función mediadora. Las organizaciones más pequeñas, perjudicadas por esa identificación, son reconocidas como fuentes interesantes en relación a causas específicas, desde una posición de expertas. La dimensión de las ONG como espacios sociales de participación y cambio está significativamente ausente en esa perspectiva de periodistas.

ENTONCES...

La consolidación del sector de las ONGD como un actor clave de la política de desarrollo ha ido acompañada de altos niveles de institucionalización y profesionalización. Nuestras capacidades como organizaciones han aumentado significativamente, al igual que nuestra capacidad de influencia.

Pero ese proceso también ha supuesto la instalación de imaginarios y narrativas sobre el papel social de las ONG, lo que somos y lo que hacemos, en los que predominan marcos conservadores y hegemónicos. **La identificación del sector con las organizaciones de mayor tamaño explica en buena medida la solidez actual de esos marcos.**

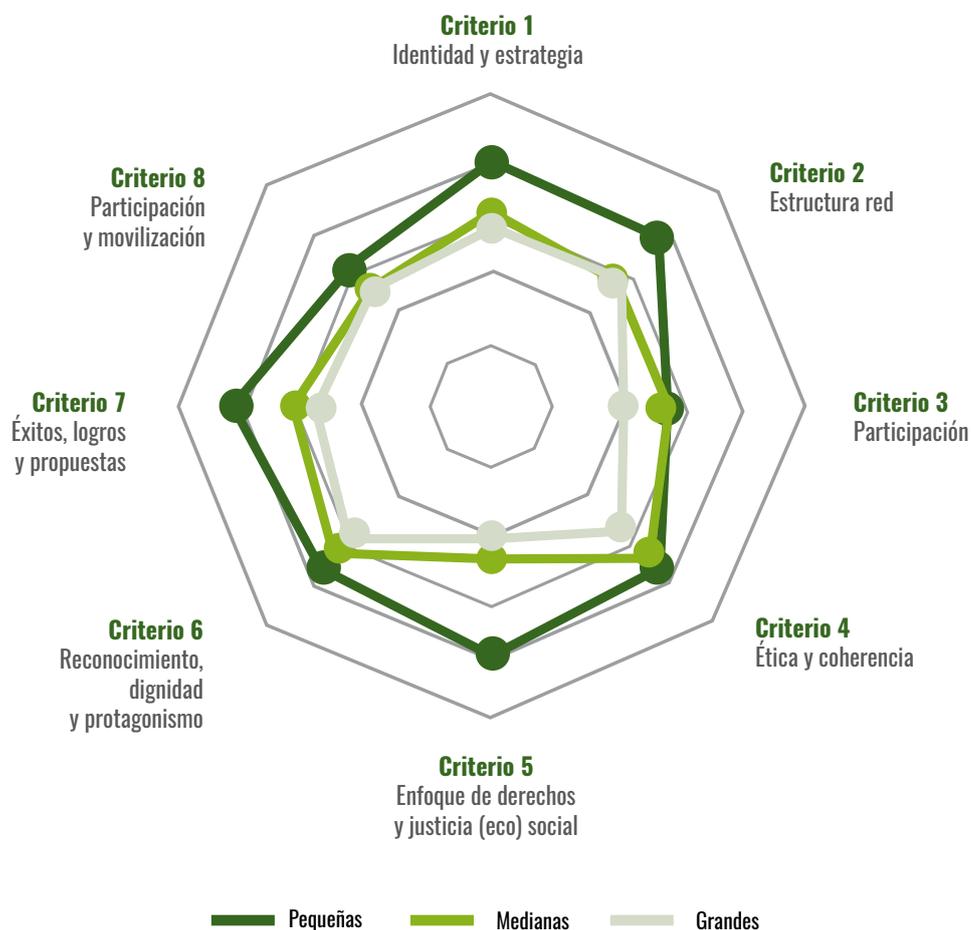
Ni periodistas ni ciudadanía comprometida perciben a las ONG como espacios de participación y cambio social. El peso estratégico en las organizaciones de mayor tamaño de procesos de crecimiento y desarrollo de capacidades, así como la naturalización de marcos asistenciales de comunicación y acción, ha consolidado la posición social



¿Puede el sector afrontar un debate serio sobre el rol que desempeñan las organizaciones de mayor influencia en la definición de nuestro papel social, y de los marcos desde los que se interpreta?

¿Debemos renunciar las ONG a parte de nuestra visión común compartida para diferenciar las organizaciones en función de su papel (social y político) respecto al cambio social?

Puntuación media en la herramienta de autoevaluación según tamaño de la organización



del sector como “industria de la ayuda”, pero lo ha alejado de espacios y narrativas transformadoras.

Resulta especialmente revelador que ese proceso se ha dado de forma simultánea a la sofisticación de consensos discursivos internos en el sector, que sitúan la transformación, la participación y la construcción de ciudadanía global en el centro mismo de nuestra misión. La incoherencia entre esos consensos y nuestras prácticas comunicativas y organizativas nos aleja de nuestra misión, y nos deja llamando tímidamente a la puerta de espacios y movimientos transformadores.

Queda un escenario en el que la solidez de los marcos conservadores desde los que buena parte de la sociedad interpreta la función social de las ONG dificulta cada vez más la eficacia de narrativas y acciones transformadoras, especialmente si proceden de organizaciones de menor tamaño.

Esos marcos conservadores podían resultar funcionales en un momento en el que la profundidad y el carácter sistémico de la crisis global no formaba parte del consenso social - sí en buena medida del diagnóstico compartido por el sector, desde hace al menos dos décadas. Ahora que la emergencia climática o los riesgos de la desigualdad forman parte central de la agenda social y política en todos los niveles, el papel de las ONG ya no puede tener sentido —si es que lo tuvo alguna vez— como complemento secundario para solventar ineficiencias o vacíos asistenciales.

La crisis sistémica y el imperativo misional de la justicia global nos fuerzan a las ONG a situarnos en la vanguardia del cambio, construyendo nuevas narrativas y propuestas y contribuyendo a construir sujetos políticos locales y globales capaces de impulsarlo. Si todo se mueve, no se puede mantener la posición confortable, basada en la dupla que forman el rol de implementadores de programas de ayuda y la construcción de vínculos asistenciales con la ciudadanía del norte, sin renunciar a nuestra misión de transformar para la justicia global. Y no es posible abandonar esa posición sin el liderazgo de las organizaciones que, por sus capacidades, tamaño e influencia, definen el lugar en el que la sociedad nos ve. Nadie dijo que fuera fácil.



¿Es posible articular estrategias de acción y formulación de nuevas narrativas desde las redes y espacios comunes del sector que contrarresten, limiten o inviertan el funcionamiento de marcos hegemónicos y conservadores?

4.

RESUMIENDO



La profundidad estructural y el carácter sistémico de la crisis global que atravesamos exige de la sociedad civil la tarea urgente de formular e impulsar alternativas para transformar un modelo de desarrollo caduco por injusto e insostenible. Ponerse a ello, especialmente en un contexto en el que el espacio cívico se ve amenazado y limitado desde el poder, supone cuestionarnos nuestro rol como ONG en el impulso de esas transiciones necesarias, y también analizar críticamente nuestra ambigua relación (política, cultural y económica) con los poderes que las frenan.

Aunque el cambio social está en nuestras misiones e idearios compartidos, no parece que la sociedad nos vea como organizaciones que impulsan el cambio. Buena parte de esa visión conservadora, sobre nuestra identidad y nuestro papel en la sociedad, se explica atendiendo a los marcos hegemónicos que hemos impulsado a través de nuestras prácticas tanto comunicativas como organizativas. El reto se formula por tanto sobre la distancia entre lo que decimos ser y representar y lo que realmente queremos y hacemos. Su dificultad reside en la necesidad de desbordar el rol conservador y de ayuda que se nos asigna, y asumir el coste —en términos de disonancia, incertidumbre o apoyo— de abandonar esa posición confortable.

Aunque podamos seguir definiéndonos, en un sentido más o menos abstracto, como ciudadanía organizada, no resulta tan fácil describirnos ya como comunidades vinculadas por objetivos comunes de cambio, sumando fuerzas y capacidades y compartiendo espacios de diálogo y creatividad. Nuestro desarrollo organizativo nos ha permitido crecer y fortalecernos, pero en nuestra relación con la ciudadanía puede decirse que hemos perdido en densidad social lo que hemos ganado en extensión y alcance.

Urge por tanto una reflexión estratégica y sincera sobre el papel de la participación en nuestras organizaciones. Por un lado, está disponible la estrategia realista de adaptarse a un contexto marcado por la liquidez y las relaciones mediadas, beneficiándonos de una representación más o menos abstracta de valores morales de ciudadanía global. Por otro, sigue abierto el camino difícil (por contracultural) de empeñarse en urdir comunidad, transformar y encarnar valores más que representarlos, resignificar nuestra relación con la ciudadanía y las organizaciones del sur, y crear sentido desde contextos, espacios y situaciones concretas de cambio.

Los marcos y las narrativas siguen aportando una perspectiva útil para analizar y valorar críticamente los discursos, los espacios y las lógicas de acción que ofrecemos

a la ciudadanía. Y esa valoración no afecta solo a la coherencia de nuestra visión transformadora, sino sobre todo a nuestra capacidad real para aportar e impulsar esos cambios. Si queremos ganar cerebros, manos y voces para darle la vuelta a un mundo injusto e insostenible, no podemos conformarnos con apelar a los bolsillos de la gente. Si aspiramos a actualizar nuestra vocación educativa, que pasa por vincular el cambio de los valores y las visiones de las personas con futuros mejores, tampoco podemos conformarnos con instrumentos de marketing, más diseñados para entender y aprovechar los valores y las visiones vigentes que para transformarlos.

Situar la comunicación transformadora en el núcleo de nuestras estrategias significa emprender un camino arriesgado y prometedor, y hacerlo desde la ambigüedad y la contradicción que nos atraviesan. Entre las referencias para orientarnos destacan la promoción de marcos, narrativas y valores orientados al cambio social; la restauración de nuestra naturaleza (olvidada) como espacio social de interacción, vínculo, diálogo y construcción de propuestas; y también nuestra vocación de ser redes y tejido, abiertas en todas direcciones y especialmente a movimientos sociales y organizaciones del sur.

Si impulsar transformaciones es abrir y ensanchar fracturas en el realista "esto es lo que hay", y explorar y formular narrativas alternativas, cimentadas sobre valores de justicia y sostenibilidad, la tarea pendiente no estaría tanto en resolver un conflicto – quizá irresoluble - entre lógicas de corto o largo plazo, o entre objetivos misionales e instrumentales, sino más bien en aclarar esa relación desde las preguntas estratégicas por su sentido y su impacto, y por sus consecuencias en términos de transformación y construcción de ciudadanía global.

Todo lo que hacemos como organizaciones comunica, y tiene por tanto consecuencias sobre los marcos que se aplican para interpretar la realidad: asumir la naturaleza cultural de nuestras acciones significa también restaurar nuestra vocación educadora en la promoción de marcos y valores transformadores. La coherencia tendría por tanto menos que ver con criterios éticos o de pureza política que con el imperativo, derivado de nuestra misión, que nos exige ser eficaces culturalmente para transformar las narrativas y estructuras que hacen el mundo injusto e insostenible. Es esa eficacia cultural la vara de medida para valorar nuestras prácticas organizativas y comunicativas, y hacia ella deberían apuntar tanto la reflexión estratégica como el desarrollo de herramientas e instrumentos de acción.

No se trata sin duda de impugnar trayectorias históricas pasadas, ni tiene sentido renunciar a territorios, capacidades y fortalezas ganadas como organizaciones. Pero quizá sea el momento de cuestionarnos la orientación de nuestros mapas de acción y la utilidad de las herramientas que nos hemos dado, y hacerlo desde la pregunta por la eficacia cultural y la orientación al cambio social de nuestras prácticas, tanto comunicativas como organizativas.

Esa pregunta orienta también nuestra mirada estratégica hacia fuera, hacia los procesos, los lugares y los momentos en los que emergen movimientos sociales de cambio. En la articulación de nuevas formas de conectar con ellos, tanto en espacios locales y nacionales como globales, nos jugamos buena parte de nuestra eficacia transformadora, y es ahí donde tiene sentido sumar nuestras capacidades institucionales y ofrecer perspectivas de justicia y lucha global.

La dimensión global de esos espacios de transformación está por (re)descubrir, y hacerlo supone invertir energías en articular (y recuperar) redes y confluencias que superen las asimetrías norte-sur y movimientos-organizaciones. La crisis sistémica y el imperativo misional de la justicia global nos fuerzan a las ONG a situarnos en la vanguardia del cambio, articulando nuevas narrativas y propuestas, y contribuyendo a construir sujetos políticos locales y globales capaces de impulsarlo. Cuando todo se mueve, es tiempo de sospechar de posiciones confortables, de recuperar fuerza colectiva a través de espacios comunes y objetivos compartidos, y de volver la mirada al Sur Global en busca de alianzas y aprendizajes. Por última vez: nadie dijo que fuera fácil.

5.

BIBLIOGRAFÍA



- Ballesteros, C. (2002).** *Supermercado de la Solidaridad*. En L. Nieto, *La etica de las ONGD y la lógica mercantil*. Barcelona: Icaria.
- CIVICUS (2011).** *Bridging the gaps: citizens, organizations and dissociation*. Ginebra: CIVICUS. <https://bit.ly/3CiAZ2>
- Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España (CONGDE) (2019a).** *Código de conducta de las ONG de Desarrollo de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España*. Madrid: Coordinadora de ONG para el Desarrollo. <https://bit.ly/3kPFgP7>
- Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España (CONGDE) (2019b).** *Guía práctica para la comunicación de las ONGD*. Madrid: Coordinadora de ONG para el Desarrollo -España. <https://bit.ly/3QSywLF>
- Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España (CONGDE) (2022).** *Informar con Enfoque de Derechos Humanos*. Madrid: Coordinadora de ONG para el Desarrollo -España <http://bit.ly/3J0800w>
- Cordobés, M., Carreras, I., Surera, M. (2021).** *Rol de las ONG: resultados de encuesta*. Madrid: Instituto de Innovación Social de ESADE.
- Darnton, A. y Kirk, M. (2011).** *Finding Frames: New ways to engage the UK public in global poverty*. Londres: Oxfam. <https://bit.ly/3HhxVA7>
- de Miguel, Jordi y Santolino, Montse (2013).** *Càmera, llums, interacció! Manual de comunicació associativa en temps 2.0*. Barcelona: Torre Jussana. <https://bit.ly/3wrVy2w>
- Erro, J. (2010).** *Comunicar y educar para la solidaridad*. Madrid: Fundación Hogar del Empleado. <https://bit.ly/3J0SpNQ>
- Erro, J. (2017).** *La comunicación para el desarrollo de “problema” a “conflicto”: diseño de un modelo de comunicación y educación para las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) (Tesis doctoral)*. Navarra: Universidad de Navarra. <https://bit.ly/3XpmmfJ>
- Erro, J. (2002).** *Comunicación, Desarrollo y ONG*. Bilbao: Hegoa.
- Farné, Alessandra, y López Ferrández, F. Javier (2021).** *¿Cómo comunicamos nuestro proyecto? Una introducción a la comunicación social*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC). <https://bit.ly/3XCBO2U>
- Farné, A., Nos, E., Gómez, E., Al Najjar, T. (2023).** *Nadie dijo que fuera Fácil: bases teóricas y criterios para orientarnos hacia la transformación social*. Madrid: ONGAWA. <https://bit.ly/3lZbBf0>
- Fischer, M. (2016).** *Realismo capitalista: ¿no hay alternativa?* Buenos Aires: Caja Negra.
- Frame, Voice, Report! (2020a).** *Final evaluation report*. <https://bit.ly/3QSXxGK>
- Frame, Voice, Report! (2020b).** *How to Engage Citizens with the Sustainable Development Goals*. <https://bit.ly/3GWkjJ8>
- Gómez, J.M., Jiménez, M., Rosado, I., y Sánchez, E. (2019).** *Nadie dijo que fuera fácil. Un relato colectivo, optimista y cuestionador sobre cómo las ONGD implicamos a la ciudadanía*. Madrid: ONGAWA. <https://ongawa.org/download/18083/>

- Lang, S (2012).**
NGOs, civil society and the public sphere.
Cambridge: Cambridge University Press.
- Lafede.cat (2018).**
Sembrando cuidados. Perspectiva feminista y ética del cuidado. Guía de autodiagnosia para organizaciones sociales.
<http://lafede.cat/eticadelacura/es/>
- Lafede.cat (2023).**
Comunicació transformadora: recomanacions per comunicar per al canvi social. Barcelona: Lafede.cat.
- Lakoff, G (2004).**
No pienses en un elefante. Madrid: Península.
- Liberties (2023).**
Rule of law report 2023. Berlin: Liberties.
<https://bit.ly/3IYDvrD>
- Mesa, Manuela, Alonso Cano, Laura, y Couceiro, Elena (2013).**
Visibles y transgresoras. Narrativas y propuestas visuales para la paz y la igualdad.
Madrid: CEIPAZ.
<http://bit.ly/3HiqWXv>
- Nos Aldás, E. y Farné, A. (2020).**
Comunicación transgresora de cambio social: epistemologías performativas y eficacia cultural.
Convergencia Revista de Ciencias Sociales, 27, 1-26.
<http://bit.ly/3wmaDmc>
- Nos Aldás, Eloísa (2019).**
Comunicación transgresora de cambio social.
Castellón de la Plana: UJI/Sapientia.
<http://bit.ly/3Wpf3na>
- Nos Aldás, Eloísa, Farné, Alessandra, y Al Najjar Trujillo, Tamer (2021).**
Communication for Peaceful Social Change and Global Citizenry. En: Leal Filho, W., Azul, A.M., Brandli, L., Lange Salvia, A., Özuyar, P.G., Wall, T. (Eds.), *Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals. Peace, Justice and Strong Institutions.* Cham: Springer.
<https://bit.ly/3iSgBsa>
- Nos Aldás, Eloísa y Pinazo Calatayud, Daniel (2013)**
Communication and Engagement for Social Justice,
Peace Review, 25(3), 343-348.
<https://bit.ly/3GNoneA>
- OCDE (2021).**
DAC Recommendation on Enabling Civil Society in Development Co-operation and Humanitarian Assistance.
<https://bit.ly/3IZR0aD>
- Olcina Alvarado, Mariola y Jiménez Gómez, Isidro (2018).**
Manual de comunicación para la ciudadanía organizada.
Madrid: Consume Hasta Morir.
<https://bit.ly/3MUEAll>
- ORTEGA, M. L. (2006).**
La educación para el desarrollo: un medio para la legitimidad en un sector fragmentado. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, nº72, 97-113.
- Pettit, J. (2020)**
Transforming power with embodied practice, en McGee, Rosemary and Pettit (eds), *Power, Empowerment and Social Change*, (pp 68-82),
Abingdon: Routledge.
<https://bit.ly/3J2CpuR>
- Raschke, J. (1994).**
Sobre el concepto de movimiento social. *Revista Zona abierta* nº 69.
- Schwartz, Shalom H. (2012).**
An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values.
Online Readings in Psychology and Culture, 2(1).
<http://bit.ly/3GXbFKj>
- Zareceansky, Pablo y Ros, Sonia (2017).**
Comunicación transmedia para la erradicación del hambre: ProjecteFAM, una estrategia transversal.
Anuario Electrónico De Estudios En Comunicación Social "Disertaciones", 10(1), 9-29.
<http://bit.ly/3QRNFge>

Nadie dijo que fuera fácil es una conversación abierta y constructiva sobre la forma en la que las ONGD nos relacionamos con la ciudadanía. Agradecemos a todas las personas y organizaciones que ya se han sumado a ella, y esperamos que sirva para buscar juntas caminos y herramientas que nos permitan contribuir a las transformaciones que necesitamos para construir un mundo más justo y sostenible.

¡Seguimos!