

**NADIE DIJO  
QUE FUERA  
FÁCIL<sup>2</sup>**

**...?**

**BASES TEÓRICAS Y CRITERIOS  
PARA ORIENTARNOS HACIA  
LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL**

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



**ONGAWA**  
INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO  
[www.ongawa.org](http://www.ongawa.org)

Con el apoyo de:

FUNDACIÓN  
**anesvad**

Y la colaboración de:

 UNIVERSITAT  
JAUME I

 Indaga

 I+D+I  
Instituto  
Interuniversitario de  
Desarrollo Social  
y Paz

 LA COORDINADORA  
DE ORGANIZACIONES PARA EL DESARROLLO

**Autoras:**

Alessandra Farné, Eloísa Nos Aldás, Emma Gómez Nicolau  
y Tamer Al Najjar Trujillo

**Colaboradoras:**

Itziar Rosado Morón, Jose Manuel Gómez Pérez

**Diseño y maquetación:**

[www.puntoycoma.org](http://www.puntoycoma.org)

**Creatividad:**

Freepress

ISBN: 978-84-09-49356-2

Febrero de 2023

# I. INTRODUCCIÓN



En este documento se recoge la revisión teórico-conceptual de las tensiones y tendencias actuales de la Comunicación transgresora de cambio social (enfoque transformador), la sistematización de las dimensiones de análisis y los criterios de evaluación de las prácticas organizacionales y comunicativas de las ONGD. Su objetivo es sentar las bases para la creación de una herramienta operativa para la evaluación de estas prácticas por parte de las ONGD, en el marco del proyecto *Nadie Dijo que Fuera Fácil*, impulsado por ONGAWA con el apoyo de ANESVAD y la colaboración del Grupo de Investigación Desarrollo Social y Paz de la Universidad Jaume I y la Coordinadora de ONGD de España.

Se han tenido en cuenta numerosas fuentes secundarias: investigaciones y proyectos similares previos y códigos de conducta y protocolos para la comunicación y organización de las ONGD, así como el enfoque de que la evaluación del trabajo en cooperación y solidaridad se entiende en términos de **aprendizajes colectivos y compartidos**: “Comunicar significa poner en común, construir colectivamente” (De Miguel y Santolino, 2013, p. 27).

Este proyecto arranca a partir de los resultados del estudio de ONGAWA (2019) sobre cómo las ONGD implican a la ciudadanía y en el que se habían detectado varias incongruencias entre la vocación transformadora y las prácticas reales de las organizaciones. En ese estudio se detectó que:

ES MUY DIFÍCIL PROMOVER CIUDADANÍA GLOBAL DESDE ORGANIZACIONES QUE RENUNCIAN AL CAMBIO SOCIAL, QUE NO PRÁCTICAN LO QUE PRESCRIBEN. ORIENTARSE AL CAMBIO SOCIAL EXIGE MARCARSE UNAS METAS CONCRETAS, ESTABLECER UNA TEORÍA DE CAMBIO QUE VINCULE LAS ACCIONES CON LOS RESULTADOS, Y MEDIR TANTO LOS PROCESOS QUE SE PONEN EN MARCHA COMO LOS IMPACTOS QUE SE CONSIGUEN (ONGAWA, 2019, P. 166).

Efectivamente, *nadie dijo que fuera fácil*, pero es necesario y posible mejorar.

Para contribuir a sistematizar el conocimiento en este ámbito y a aterrizar los contenidos teóricos para facilitar la práctica de las ONGD, el punto de partida de esta revisión se asienta en el mismo concepto de ONG presente en el Código de Conducta de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España (en adelante CONGDE), que entre sus características esenciales destaca:

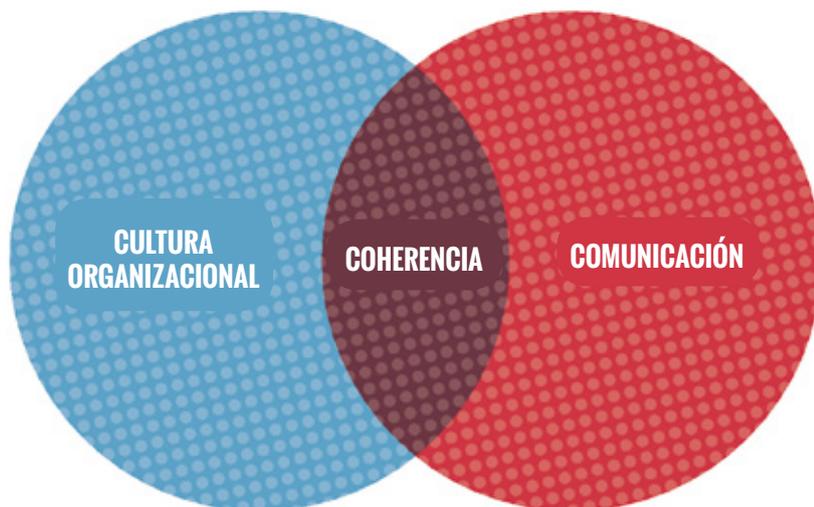
TENER UNA VOLUNTAD DE CAMBIO O DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL, PARTICIPANDO ACTIVAMENTE EN LA MEJORA DE LA SOCIEDAD MEDIANTE PROPUESTAS FAVORECEDORAS DE UNAS RELACIONES INTERNACIONALES MÁS JUSTAS Y EQUITATIVAS QUE PROMUEVAN LA IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES COMO PARTE INHERENTE E INDISPENSABLE DEL PROCESO DE DESARROLLO (CONGDE, 2019A, P. 6, ÉNFASIS ORIGINAL).

El mismo Código define a las ONGD en su papel y responsabilidad en la sociedad:

SOMOS ENTIDADES EDUCADORAS PARA UNA CIUDADANÍA GLOBAL: FOMENTAMOS UNA PEDAGOGÍA PERMANENTE QUE PROMUEVE LA REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN: CONTRIBUIMOS A UNA 'CULTURA DE LA SOLIDARIDAD' APOSTANDO POR LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL Y POLÍTICA. EN ESTE SENTIDO, PARA LAS ONGD LA COMUNICACIÓN ES UN INSTRUMENTO PARA EL CAMBIO SOCIAL Y POLÍTICO: DEBE GARANTIZAR LA TRANSPARENCIA, LA RENDICIÓN DE CUENTAS Y EL BUEN GOBIERNO; Y DEBE FOMENTAR LA MOVILIZACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO (CONGDE, 2019A, P.14, NEGRITA PROPIA A POSTERIORI).

Las palabras subrayadas señalan la importancia de mantener un enfoque holístico en el que varios ámbitos de la organización tienen que estar entrelazados, por lo que es necesario trabajar con coherencia la cultura organizacional y comunicativa de la ONGD. Como señala la *Guía práctica para la comunicación de las ONGD* de la CONGDE (2019b, p. 16) "Las recomendaciones [...] de comunicación] deberían ir acompañadas de un ejercicio global de revisión de las estrategias y valores de la organización". Es decir, las ONGD asumen como base de su cultura organizacional una cultura comunicativa guiada desde responsabilidades educativas y de incidencia política para lograr la justicia social y la erradicación de la pobreza (Lafede.cat, 2014).

En la Figura 1 se visualiza esta idea de mantener la coherencia entre las dos áreas, un elemento que se ve reflejado en la sistematización llevada a cabo.



**Figura 1**

Coherencia entre la cultura organizacional y comunicativa en la ONGD.

Fuente: Elaboración propia

---



Antes de presentar la propuesta, se apuntan unos pilares teóricos básicos para contextualizar y comprender el modelo sugerido.

# 2.

## BASE TEÓRICA



## FÓRMULA DE PARTIDA

**EFICACIA CULTURAL**  
(transformación de narrativas  
y estructuras)

+

**EFICIENCIA CULTURAL**  
(objetivos privados de gestión y  
reputación a corto plazo \* objetivos  
colectivos de cambio a largo plazo)

=

**ENFOQUE TRANSFORMADOR**

(información de calidad  
sobre los temas

+

redes y participación

+

pedagogía política ciudadanía

+

incidencia mediática e institucional)

### 1. ¿De qué comunicación hablamos?

Transgresora = transformadora (relatos y estructuras), activista/movilizadora/de incidencia (redes, diálogo, no violencia), que va a la raíz de las violencias y propone alternativas.

### 2. ¿De qué organizaciones hablamos?

Organizaciones comunicativas, hacia dentro y hacia fuera, que precisan introducir gradualmente cambios estructurales = trabajo transversal (comunicación + educación + incidencia + fundraising)

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. No siempre nuestras acciones van directamente enfocadas a acciones transformadoras, necesitamos recursos materiales y humanos para ello, pero hablamos de **EFICIENCIA CULTURAL** entonces para cuidar siempre las formas de lograr esos otros objetivos de manera que, a pesar de los múltiples retos y limitaciones, no legitimemos, reforcemos o creemos esas narrativas que impiden que las cosas cambien a mejor en términos políticos y colectivos.

Las bases teóricas del estado de la cuestión sobre las últimas tendencias en comunicación para el desarrollo y el cambio social apuntan a la necesidad de adoptar enfoques participativos y de *advocacy* (transformadores, de pedagogía e incidencia política), social, para que las organizaciones conecten con la ciudadanía y contribuyan a plasmar su misión de transformación de las injusticias y la desigualdades (Hemer y Tufte, 2016; Marí Sáez, 2020; Nos Aldás y Farné, 2020; Nos Aldás et al., 2021; Nos Aldás y Pinazo, 2013; Tacchi y Tufte, 2020; Tufte, 2017; Wilkins, 2014).

Con el fin de facilitar la comprensión de todo el marco teórico conceptual de este campo científico y que sustenta la propuesta de sistematización, a continuación, se indican algunos pilares básicos y terminología que conviene tener en cuenta.

■ **Todo comunica (no solo las campañas, sino todo lo que hace la organización).**

A partir del estudio de la comunicación humana (Watzlawick et al., 1981) se sabe que todo lo que se hace comunica algo: las palabras, los gestos, el ámbito verbal y no verbal, los silencios y todas las acciones o inacciones comunican un mensaje. Además, el lenguaje es performativo (Austin, 1962) lo que significa que cuando comunicamos estamos realizando una acción (de allí el significado de performance) y que, por tanto, tiene implicaciones.

Por eso en una ONGD todo lo que hace comunica: no solo las campañas, también el resto de acciones, la organización interna y externa, la formulación de proyectos, etc. Siempre estamos proyectando una **concepción** de la solidaridad y de las comunidades con las que trabajamos, una **relación** con ellas y una **reacción** en nuestros públicos (Nos Aldás, 2007).

- **El poder de los marcos.** 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). Esto ocurre porque otra característica de los marcos es que no se pueden cambiar en los imaginarios de las personas si usa-

mos los mismos que pretendemos erradicar. Lakoff (2004) aludía a la frase “no pienses en un elefante” para resaltar que al mencionar “elefante” las personas pensamos exactamente en eso, aunque la intención fuese que no lo hiciéramos. Por eso es importante transgredir (Hooks, 1994) los marcos hegemónicos que perpetúan injusticias y desigualdades: esto significa alterar, transformar esos marcos y proponer otros que lleven a otros imaginarios (obviamente, no se trata de transgredir la ley, sino cambiar la perspectiva).

- **La injusticia se asienta en la combinación de diferentes violencias y su transformación solo es posible desde lo simbólico (relación entre acción directa, estructural y cultural).** El cruce de diferentes ejes de discriminación se denomina interseccionalidad (Crenshaw, 1991; La Barbera, 2017) y alude a cómo se solapan cuestiones de etnia, género, clase, sexualidad, procedencia, entre otros elementos, que, por lo tanto, se deben tener en cuenta para transformar los sistemas de opresión que sustentan estas injusticias y desigualdades. Desde los estudios para la paz (Galtung, 1990) se puso de manifiesto cómo la violencia directa es la punta de un triángulo compuesto por otros dos puntos conectados: la violencia estructural (falta de justicia y condiciones para el desarrollo) y la cultural (los elementos simbólicos y comunicativos como estereotipos, prejuicios, paternalismos, etc. que sustenta el resto de violencias).

En paralelo, y para transformar esta situación, existe un triángulo de la paz cuyo vértice sería la ausencia de violencia directa, pero se tiene que sustentar en una paz positiva (las condiciones estructurales para desarrollar una vida digna y justa) y cultural (el eje cultura de paz es el que actúa en el ámbito simbólico-cultural-comunicativo con discursos que promuevan imaginarios que sustenten los otros vértices de paz). La labor de las ONGD es propositiva y transformativa, es decir, trabajar para mejorar las condiciones estructurales y para ello se debe tener en cuenta también el elemento cultural (los relatos y las representaciones que mantienen determinadas percepciones y creencias). Es decir, si solo se construye “paz por medios pacíficos”, el desarrollo y la justicia global a la que aspiran las ONGD solo se puede construir por medios justos.

- **Valores que implican y transforman.** Diferentes investigaciones (Darnton y Kirk, 2011; Pinazo y Nos Aldás, 2016) demuestran la eficacia y coherencia de los modelos comunicativos de protesta (denuncia política y estructural, centrados en las causas y las soluciones) para las organizaciones de cooperación al desarrollo (de

justicia ecosocial) por encima de los de asistencia. Estos modelos comunicativos no persiguen emociones caritativas como la pena o la culpabilidad, sino movilizadoras y transformadoras como la indignación y la sensibilidad ética. Se ha visto que los discursos que implican a la ciudadanía están asentados en valores de cambio y justicia (Public Interest Research Centre [PIRC], 2011; Schwartz, 2012) y, concretamente, se construyen y promueven valores inclusivos (como solidaridad, red, cuidado), universales (diálogo, diversidad, cambio) y emancipados (libertad, resiliencia, esperanza) (Mesa et al., 2013).

Estos valores conectan con el acervo cultural (tienen resonancia cultural) y permiten posicionarse fuera de las narrativas dominantes, facilitando así la consecución de los objetivos transformadores (culturas de paz, justicia social global e igualdad). En este sentido, hay que recordar que para consolidarse y mantenerse, estos procesos precisan de unos tiempos del aprendizaje (que son más amplios que los de la medición del impacto inmediato y el constante cambio de foco): se debe contemplar la sostenibilidad cultural a largo plazo. **No solo importa qué se dice (temas), sino cómo se dice y transmite (marcos, valores).**

A partir de estos pilares básicos, se extrae la responsabilidad de las ONGD en toda la acción comunicativa y organizacional: solo una cultura organizacional y comunicativa basada en valores de justicia e igualdad puede contribuir a transformar la sociedad hacia esos valores. Además, esos valores tienen que regir toda la acción y por eso se necesita la coherencia entre las áreas de cultura organizacional y comunicativa (Figura 1). Es decir, se tiene que cumplir con eficacia y eficiencia cultural (Nos Aldás, 2007): adecuar los discursos a los objetivos (transformativos o de gestión) sin perder de vista nunca las proyecciones simbólicas que se estén produciendo. Además, la comunicación sólo será transformadora si la pensamos desde la base: si actuamos como organizaciones comunicativas y formulamos nuestros proyectos con enfoque comunicativo y educativo. **De hecho, un cambio en el enfoque comunicativo transforma toda la organización y viceversa.**



Con el objetivo de facilitar la operacionalización de los criterios, la sistematización propuesta se ha organizado alrededor de las dos líneas (cultura organizacional y comunicación), pero siempre con la perspectiva de que tienen que estar estrechamente vinculadas y por eso incluso hay varios elementos que se asemejan.

# 3.

## CRITERIOS

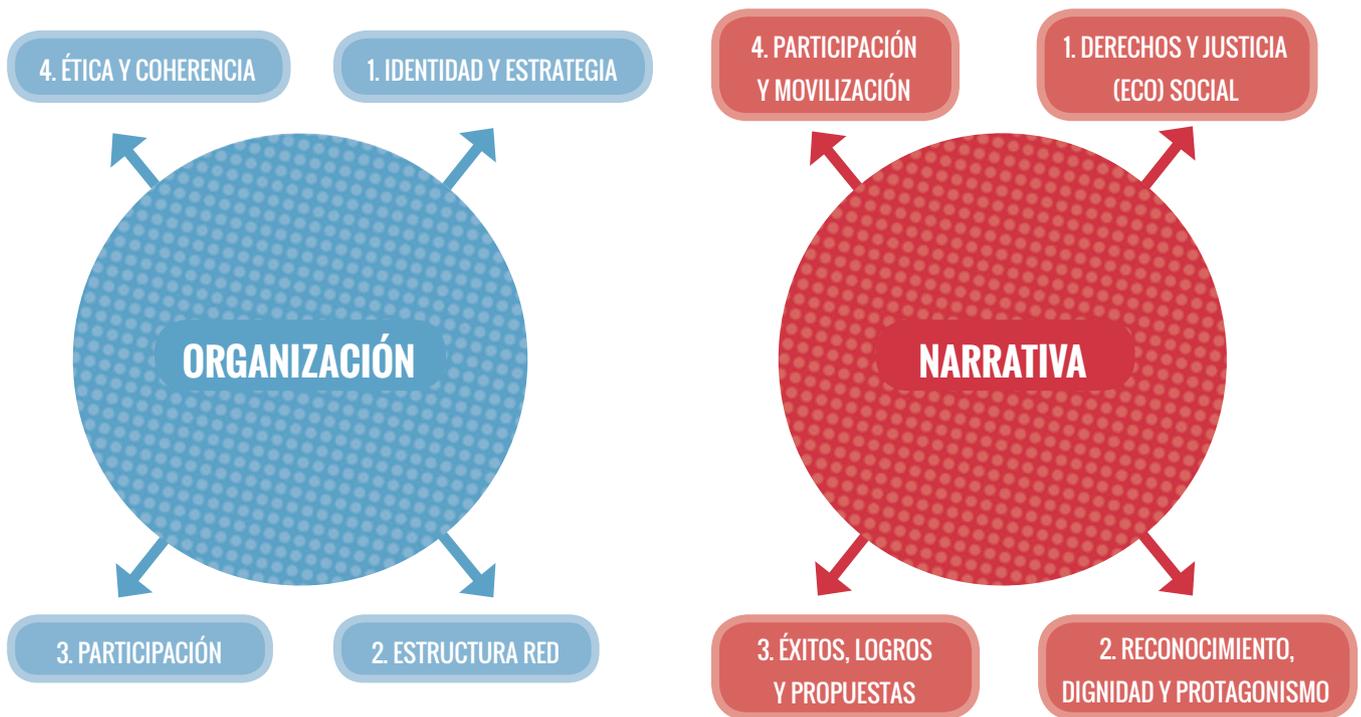


A partir de la base teórica expuesta, el proceso de sistematización y formulación de criterios, liderado por las investigadoras del Grupo de Desarrollo Social y Paz de la Universidad Jaume I, ha incluido tres talleres de contraste con personas expertas y profesionales del sector. Después de varias sesiones de trabajo, se ha establecido una estructura de 8 criterios totales organizados de la siguiente manera:

- **Eje de organización:** 4 criterios.
- **Eje de narrativas:** 4 criterios.

Para cada criterio se ha elaborado una definición sintética y se han aclarado algunos puntos clave con los elementos más importantes a tener en cuenta. A continuación, se sintetiza la información en dos tablas.

**Figura 2**  
Dimensiones interconectadas  
y alineadas



# CRITERIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

## Criterio 1. IDENTIDAD Y ESTRATEGIA

### DEFINICIÓN

La organización se define como sociedad civil organizada y trabaja para transformar las causas que perpetúan la injusticia, la desigualdad y la insostenibilidad, desde el diálogo y la colaboración a través de redes y alianzas orientadas a la transformación social, incorporando de manera transversal sus dimensiones social, cultural, económica y ambiental.

### CLAVES

1. La cultura organizativa se define a partir de los objetivos de cambio social, incluyendo la educación, la participación, la incidencia política y la colaboración con otros actores.
2. Los principios, valores, estrategias, planificación y acciones son coherentes con los objetivos transformadores de la organización.
3. Los objetivos de cambio incluyen la incidencia política e institucional y se basan en marcos y estrategias orientados claramente a la transformación.
4. La articulación/trabajo en red/alianzas con otros actores como sociedad civil organizada son elementos centrales en nuestra teoría de cambio/misión transformadora (enfoque colectivo), responde a lógicas colaborativas (no competitivas) y se orienta estratégicamente hacia objetivos de cambio (no instrumentales).
5. Todas las acciones y prácticas de la organización transmiten la visión de la organización y se basan y promueven marcos orientados a la transformación social, la justicia y la sostenibilidad.
6. La organización defiende una visión del desarrollo como proceso construido y abierto, y fundamentado en interdependencia y complejidad sistémicas.

### CASOS

- Proyecto FAM | QUEPO  
<https://projectefam.cc>
- PIRC  
<https://bit.ly/3XqHBOe>
- Código de conducta Coordinadora de ONGD  
<https://bit.ly/3kPFgP7>

# CRITERIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

## Criterio 2. ESTRUCTURA RED

### DEFINICIÓN

La estructura y la organización de la entidad refleja y facilita su misión transformadora (objetivos) y sus valores de inclusión, equidad, corresponsabilidad, interdependencia, ecodependencia, cuidados, reconocimiento, diálogo y liderazgo horizontal.

### CLAVES

1. Los órganos directivos de la organización están comprometidos con el carácter transformador de su entidad (los objetivos colectivos y de cambio guían los corporativos) y con el sector y la sociedad en su conjunto.
2. El liderazgo se ejerce de manera horizontal y los cuidados y el diálogo constituyen el fundamento en la gestión y organización interna y externa.
3. La organización establece vínculos con sus diferentes grupos de interés (incluidos sus financiadores) que son significativos (no oportunistas) y se basan en compartir y explicitar los principios, valores y códigos de conducta y se incluye la incidencia al explicitar propuestas de transformación social a largo plazo.
4. La organización interna y externa (organigrama, rutinas laborales, fuentes de financiación...) responde a los fines transformadores que persigue la organización (más allá del papel de provisión de bienes y servicios, es un actor social con capacidad de incidencia).
5. La coordinación entre departamentos (incluso su fusión o trabajo en equipo) permitirá una transversalidad coherente y eficaz en las narrativas proyectadas.
6. Existen dinámicas procesuales que permiten que se entiendan las tareas en el marco de un trabajo colectivo y cooperativo (puede y debe haber especialización, pero no hay parcelamiento).
7. Las características y retos de la entidad precisan de estructuras flexibles preparadas para la contingencia social (nuevos retos o realidades emergentes a los que la estructura organizativa necesita adaptarse con dinamismo).
8. La organización forma parte de redes y alianzas que favorecen el alcance y eficacia de las acciones, tanto con otros actores del Tercer Sector local, nacional e internacional como con otros tipos de actores sociales.

### CASOS

- **Tecnología libre de conflicto**  
<https://bit.ly/3HhUche>
- **Creating new horizons**  
<https://bit.ly/3J7M9VH>
- **Beating the drum: stories of influencing networks**  
<https://bit.ly/3GWMLKQ>

## CRITERIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

### Criterio 3. PARTICIPACIÓN

#### DEFINICIÓN

La cultura organizativa sólo se entiende desde la participación (la cooperación entre la plantilla, las personas socias, voluntarias y afines en la construcción de propuestas y narrativas, y en su implementación).

#### CLAVES

1. Las organizaciones, en aras de las lógicas de transformación social, incorporan la participación como principio básico de su funcionamiento.
2. Los equipos de trabajo tienen canales de participación y comunicación a través de los cuales colaboran en la toma de decisiones.
3. La participación se extiende a los equipos internacionales
4. La base social de la organización son una red de actores de cambio (personas socias, voluntarias y afines) que generan alianzas y redes estables para la transformación social..
5. Tanto la plantilla como la base social son agentes corresponsables de la lógica transformadora de las organizaciones.
6. La base social dispone de espacios y canales adecuados para la participación, y participa asimismo en procesos de deliberación y toma de decisiones de la organización.

#### CASOS

- El voluntariado transforma  
<http://bit.ly/3XP4ISA>

## CRITERIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

### Criterio 4. ÉTICA Y COHERENCIA

#### DEFINICIÓN

La organización, como sociedad civil estructurada, obra con máxima responsabilidad y transparencia hacia el conjunto de la sociedad. Para actuar con coherencia se aplica una revisión y evaluación constante sobre todos los propósitos, acciones e impacto real desde la óptica estructural, de cambio y de impacto socio-cultural.

#### CLAVES

1. Estrategia, financiación, planificación y acción, alianzas y colaboraciones (hacia dentro y hacia fuera) se definen desde principios inclusivos, sostenibles con el medioambiente, solidarios y comprometidos con el entorno, por encima de cualquier aspecto instrumental, mercantil o económico.
2. La legitimidad social de la organización depende de la confianza de la ciudadanía en el trabajo como organizaciones que velan por la justicia (eco)social. Por ello, se trabaja con máxima transparencia para dar el mejor ejemplo.
3. Al trabajar con y para la ciudadanía se rinde cuenta sobre los propósitos y acciones que se hacen como organizaciones de justicia social (objetivos de transformación social).
4. La organización realiza una constante revisión y evaluación de su labor para asegurar la coherencia entre la visión transformadora y las acciones que se realizan desde la óptica de los objetivos y valores (culturales).
5. La organización aborda los cuidados de manera preventiva: no solo se pone el foco en cómo gestionar las vulneraciones (protocolos, canales de denuncias, etc.), sino que también se implementan estructuras y estrategias de cuidados (tanto su dimensión material como la cultural y simbólica) para prevenir posibles violencias (directas, pero también estructurales y simbólicas).
6. Las organizaciones trabajan en la línea de la Economía Social y Solidaria (EES): consumo responsable, finanzas éticas, comercio justo, políticas públicas, economía circular y reducción de la huella ambiental.
7. La organización promueve la formación continua y las oportunidades de desarrollo tanto de la plantilla, atendiendo a criterios equidad, como de la ciudadanía.

#### CASOS

- Sembrando cuidados  
<https://bit.ly/3woX7OS>

## CRITERIOS PARA LAS NARRATIVAS

### Criterio 1. ENFOQUE DE DERECHOS Y JUSTICIA (ECO)SOCIAL

#### DEFINICIÓN

Las narrativas presentan y abordan las temáticas desde una perspectiva de derechos y visibilizan los problemas a abordar, sus causas, consecuencias y responsables atendiendo a la complejidad de los fenómenos y apelando a emociones y reflexiones activadoras de justicia e indignación ante las desigualdades.

#### CLAVES

1. Los relatos y las acciones están contruidos desde un enfoque de derechos humanos tanto para denunciar como para transformar el origen de cualquier tipo de discriminación, exclusión o violencia hacia una justicia ambiental, económica y social.
2. Las narrativas y discursos se asientan en valores de inclusión, solidaridad, cuidado (eco-social), diálogo, diversidad, equidad y emancipación.
3. Con el objetivo de lograr la transformación social, las narrativas identifican y explican las causas sociales, políticas, económicas y medioambientales (raíces y orígenes) de la realidad de la que se habla, así como de todo tipo de violencia (estructural, directa, simbólica) y opresión que generan (misógina, racista, clasista, etaria, capacitista, etnocentrista, antropocentrista, etc.).
4. Se contextualizan las problemáticas (pobreza, hambre, etc.) explicando sus procesos complejos, multifactoriales y multidimensionales. Abordar la complejidad de las causas y las consecuencias, haciendo visibles las relaciones de poder que sostienen la desigualdad.
5. Las prácticas comunicativas ponen el foco en los objetivos de cambio por encima de los corporativos, de gestión o de marca.

#### CASOS

- Ruta M  
<https://bit.ly/3D1u5Zp>
- Visibles y transgresoras  
<https://bit.ly/400k60k>
- Comunicación y derechos humanos  
<http://bit.ly/3JaBU2Q>

## CRITERIOS PARA LAS NARRATIVAS

### Criterio 2. RECONOCIMIENTO, DIGNIDAD Y PROTAGONISMO

#### DEFINICIÓN

Los relatos se centran en las personas y comunidades implicadas que son reconocidas como sujetos con derechos, dignidad y capacidad de comunicación y de acción. El protagonismo recae en las comunidades, que son visibles y participan en la producción de los relatos y no en la ONGD, que tiene un rol facilitador.

#### CLAVES

1. Las narrativas posicionan a la entidad como facilitadora y mediadora (no como salvadora).
2. Se facilitan espacios para que los protagonistas puedan contar sus vivencias en primera persona y se evita ofrecer únicamente historias basadas en voces expertas (en este caso se priorizan voces locales).
3. Toda la comunicación (interna y externa) trata a todas las personas con respeto, reconociendo su dignidad como ser humano. Evitamos prejuicios, estereotipos, revictimización, cosificación, sensacionalismo, generalizaciones y cualquier tipo de enfoque que se aproveche del sufrimiento y la vulnerabilidad de las personas y comunidades

#### CASOS

- **Defensa la Cooperació**  
<https://bit.ly/3R2gqXT>
- **Iniciativa Radi-Aid**  
<https://www.radiaid.com>
- **No White Savior**  
[bit.ly/3JQIWdt](http://bit.ly/3JQIWdt)

## CRITERIOS PARA LAS NARRATIVAS

### Criterio 3. ÉXITOS, LOGROS Y PROPUESTAS

#### DEFINICIÓN

Las narrativas inciden en que el cambio es posible, destacan y visibilizan cada pequeño avance y proyectan que futuros justos son posibles: debaten, amplifican y buscan vías de aplicación de las propuestas.

#### CLAVES

1. Las narrativas se basan en una comunicación en positivo: se muestran los avances, y logros alcanzados y no centran toda la atención en los aspectos negativos de los temas que se abordan.
2. La comunicación integra las explicaciones de qué propuestas, soluciones y alternativas existen o se pueden implementar para dar respuesta a las desigualdades.
3. Los relatos visibilizan los proyectos que avanzan en la construcción de una justicia ecosocial global, que ofrecen alternativas a las lógicas económicas, sociales y políticas hegemónicas (sin dejar de denunciar las barreras y dificultades existentes).

#### CASOS

- Serie de podcast #Mecambio  
<http://bit.ly/3kFv7Ee>
- Mercado Social  
<https://mercadosocial.net>

## CRITERIOS PARA LAS NARRATIVAS

### Criterio 4. PARTICIPACIÓN Y MOVILIZACIÓN

#### DEFINICIÓN

Cada acción comunicativa de la organización (hacia dentro y hacia fuera) asume la responsabilidad de dinamizar culturas de la participación y la movilización social que reten las tendencias individualistas y polarizadas actuales.

La comunicación invita a la reflexión, el diálogo y el rol activo de la ciudadanía.

#### CLAVES

1. La entidad invita a la participación, acción y movilización social a través de relatos, historias y acciones con objetivos transformadores (más allá de la sensibilización) para la construcción de ciudadanía más activas, solidarias, críticas y participativas (ciudadanía crítica global).
2. Los relatos evitan activar el asistencialismo a través de emociones como la pena o la lástima. Se promueven narrativas que impulsen a la acción a través de emociones como la indignación ante las injusticias, poniendo el acento en la responsabilidad colectiva
3. La organización posibilita el compromiso de los diferentes actores sociales y la ciudadanía en los procesos de transformación: se tienen en cuenta los diferentes grados de compromiso con la entidad y/o las temáticas que se abordan (pirámide del engagement) para pensar la comunicación.
4. Se impulsa y facilita una comunicación participativa, en la que se abren espacios y canales para que la base social pueda implicarse en todas las fases de la comunicación, incluyendo tanto la construcción de propuestas, contenidos y mensajes, el diseño de acciones y campañas y la difusión de las mismas.

#### CASOS

- Pacifist App / Pacifistas en Acción (Reflexiona, Entra en Acción)  
<http://bit.ly/3HdOPi2>
- Pirámide del engagement en Final Evaluation Report FVR!  
<https://bit.ly/3XYpboe>

# 4.

## REFERENCIAS



- Alboan (2007, 28 de febrero).**  
*Así avanza Alboan.*  
<https://bit.ly/3XtjqyP>
- Alboan (2018, 3 de agosto).**  
*¿Qué es tecnología libre de conflicto?*  
<https://bit.ly/3HhUche>
- Amnistía Internacional España (2014, 6 de noviembre).**  
*¡Da la cara por los derechos humanos!*  
 [Vídeo]. <https://bit.ly/3GSvHWv>
- Austin, John Langshaw (1962).**  
*Cómo hacer cosas con palabras.* Barcelona: Paidós.
- Castañeda Pastor, Jorge (2017).**  
*Guía rápida para el diseño de campañas para la movilización y la transformación social.* Granada: Universidad de Granada.  
<https://bit.ly/3QV9m9id>
- Centre Delàs d'Estudis per la Pau (2021).**  
*PacifistApp: Pacifistas en Acció Desarmar, desmilitarizar, pacificar.*  
<https://pacifist.app/es/>
- CONCORD (2012, 27 de septiembre).**  
*Code of Conduct on Images and Messages.*  
<https://bit.ly/3CZDMra>
- Coordinadora de ONG para el Desarrollo - España (CONGDE) (2017).**  
 Curso Coordinadora ONG 2017 (1)  
 [Vídeo]. <https://bit.ly/3kmu1Nf>
- 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/3WKN9Cp>
- 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) (2021).**  
*Informar con enfoque de derechos humanos.*  
<http://bit.ly/3J0800w>
- Crenshaw, Kimberle (1991).**  
*Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color.* *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299.  
<http://bit.ly/3GRHbJO>
- Darnton, Andrew y Kirk, Martin (2011).** *Finding Frames: New ways to engage the UK public in global poverty.*  
<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.  
[bit.ly/3wrVy2w](http://bit.ly/3wrVy2w)
- DevReporter (2016).**  
*Vademecum para una información internacional responsable.* Barcelona: DevReporter Network (Network of Journalists and Communicators for Development).  
<https://bit.ly/3wiXdrn>
- Dóchas (2014).**  
*Illustrative Guide to the Dóchas Code of Conduct on Images and Messages.*  
<http://bit.ly/3XHkm2d>
- El Salto Radio (2021, 28 de junio).**  
*Podcast Me Cambio #1 Viaja dentro de lo social y solidario.*  
<http://bit.ly/3HgzEWh>
- Erro, Javier (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>

- 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>
- Fons Català de Cooperació al Desenvolupament (2021).**  
*Defensa la Cooperació.*  
<http://bit.ly/3WoVXxe>
- Frame, Voice, Report! (2020a).**  
*Final evaluation report.*  
<https://bit.ly/3Q5XxGK>
- Frame, Voice, Report! (2020b).**  
*How to Engage Citizens with the Sustainable Development Goals.*  
<https://bit.ly/3GWkjJ8>
- Hemer, Oscar y Tufté, Thomas (2016).**  
*Voice + matter: Communication, development and the cultural return.* Nordicom: University of Gothenburg.
- Hooks, Bell (1994).**  
*Teaching to Transgress: Education as the Practice of Freedom.* Londres: Routledge.
- La Barbera, María Caterina (2017).**  
*Interseccionalidad= Intersectionality.* EUNOMÍA, 12, 191-198.  
<http://bit.ly/3XZY5x1>
- Lafede.cat (2014).**  
*Codi ètic i de conducta.*  
<https://bit.ly/3WEZfNn>
- Lafede.cat (2018).**  
*Sembrando cuidados. Perspectiva feminista y ética del cuidado. Guía de autodiagnosia para organizaciones sociales.*  
<http://lafede.cat/eticadelacura/es/>
- Lafede.cat (2018).**  
*Sembrando cuidados. Perspectiva feminista y ética del cuidado. Guía de autodiagnosia para organizaciones sociales.*  
<http://lafede.cat/eticadelacura/es/>
- Lafede.cat (2019, 19 de noviembre).**  
*No serveix de res si no és Justícia global* [Vídeo]. <http://bit.ly/3QR7AMy>
- Lafede.cat (2019, 30 de mayo).**  
*Beca per a periodisme per a la justícia global.*  
<http://beca-devreporter.lafede.cat/>
- Lafede.cat (2020, 27 de octubre).**  
*Educació per a la justícia global.*  
<http://bit.ly/3D3m99X>
- Lakoff, George (2004).**  
*Don't Think of an Elephant!* White River Junction: Chelsea Green Publishing.
- Marí Sáez, Víctor Manuel (2020).**  
*Lessons on communication, development, and evaluation from a Freirean perspective.* Development in Practice, 30(7), 862-873.  
<https://bit.ly/3J3jD7E>
- Mercado Social (2018, 5 de enero).**  
 Mercado Social.  
<https://www.mercadosocial.net/>
- 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>
- No White Saviors (2018).**  
*WE NEVER SAID "NO WHITE PEOPLE". We just know you shouldn't be the hero of the story.*  
<https://nowhitesaviors.org/>
- Nos Aldás, Eloísa (2007).**  
*Lenguaje publicitario y discursos solidarios: Eficacia publicitaria, ¿eficacia cultural?* Barcelona: Icaria.
- Nos Aldás, Eloísa (2019).**  
*Comunicación transgresora de cambio social.* Castellón de la Plana: UJI/Sapientia.  
<http://bit.ly/3Wpf3na>

- Nos Aldás, Eloísa y Farné, Alessandra (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, 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>
- Olcina Alvarado, Mariola y Jiménez Gómez, Isidro (2018).**  
*Manual de comunicación para la ciudadanía organizada.*  
 Madrid: Consume Hasta Morir.  
<http://manualdecomunicacion.org/descargalibro/>
- ONGAWA (2019).**  
*Nadie dijo que fuera fácil: un relato sobre cómo las ONG implicamos a la ciudadanía.*  
<https://bit.ly/3weFrp4>
- Oxfam (2021, 13 de abril).**  
*A fresh approach to visual communications in development: allow me to illustrate.* Views & Voices.  
<https://bit.ly/3iKHKgl>
- Pinazo, Daniel y Nos Aldás, Eloísa (2016).**  
*Developing Moral Sensitivity Through Protest Scenarios in International NGOs' Communication.*  
 Communication Research. 2016;43(1):25-48.  
 doi:10.1177/0093650213490721
- Public Interest Research Centre [PIRC] (2011).**  
*The Common Cause Handbook.*  
<https://bit.ly/3J3leKB>
- Public Interest Research Centre [PIRC] (2017, 13 de octubre).**  
*PIRC goes flat.*  
<https://bit.ly/3XqHBOe>
- Quepo (2017a).**  
*Relatoría mesas de trabajo con organizaciones Projecte FAM.*  
<https://bit.ly/3ZQzV9W>
- Quepo (2017b).**  
*FAM: Guía de Comunicación Movilizador.*  
<https://bit.ly/3GUkuET>
- Quepo (2018, 27 de noviembre).**  
*FAM. La fam és política.*  
<http://bit.ly/3J8HnHp>
- SAIH Norway (2013).**  
*Let's save Africa! - Gone wrong*  
 [Vídeo]. <https://bit.ly/3ktsANK>
- 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>
- Tacchi, Jo y Tufte, Thomas (Eds.) (2020).**  
*Communicating for Change: Concepts to Think With.*  
 Palgrave Macmillan.
- Tufte, Thomas (2017).**  
*Communication and social change: A citizen perspective.*  
 Cambridge: Polity Press.
- UNRWA Euskadi (2017).**  
*Ruta M. Guía para periodistas.*  
<https://bit.ly/3D1u5Zp>
- Watzlawick, Paul, Beavin Bavelas, Janet y Jackson, Don D. (1981).** *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas.* Barcelona, Herder.
- Wilkins, Karin Gwinn (2014).** *Advocacy Communication.* En: K. G. Wilkins, T. Tufte, y R. Obregon (eds), *The Handbook of Development Communication and Social Change* (pp. 57-71). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

**Zareceansky, Pablo (2017).** *Autodiagnóstico organizaciones Projecte FAM.* Curso #comunicambio  
Coordinadora ONGD/UCM:  
[Vídeo]. <https://bit.ly/3J1Gel1>

**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>

**Zemos98 (2021).** *Proyectos.*  
<http://zemos98.org/proyectos/>

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!