



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE INGENIERÍA

MÁSTER UNIVERSITARIO EN COOPERACIÓN AL DESARROLLO

GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROCESOS DE DESARROLLO

TESINA FIN DE MÁSTER

**Comunicación para el Cambio Social.
Propuesta para la elaboración de
estrategias comunicativas en el sector
de las ONGD españolas**

AUTOR/A:

Ana García Llorens

DIRECTOR/A:

Alejandra Boni Aristizábal

7 de septiembre de 2016

Nº DE PALABRAS: 12.686

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	2
2.	UNA APROXIMACIÓN A LA COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL	3
2.1.	El Informe MacBride.....	3
2.2.	Recuperando el verbo latino <i>comunicare</i>	4
2.3.	Educación y comunicación.....	4
2.4.	La Comunicación para el Cambio Social	5
3.	CONTEXTO – LAS DIVERSAS CRISIS DE LAS ONGD ESPAÑOLAS	8
3.1.	El problema de la financiación	8
3.2.	Crisis de legitimidad social.....	8
3.3.	La crisis de identidad	10
3.4.	Qué entienden las ONGD por Comunicación para el Cambio Social.....	10
4.	PROPUESTA TEÓRICA: LA COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL Y LA EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA CIUDADANÍA GLOBAL	11
4.1.	Educación para el Desarrollo para la Ciudadanía Global: una nueva manera de hacer “cooperación”.....	11
4.2.	Qué tienen en común la Comunicación para el Cambio Social y la Educación para el Desarrollo para la Ciudadanía Global.....	12
4.3.	Qué aporta esta propuesta a las ONGD.....	13
5.	METODOLOGÍA EMPLEADA. CONSIDERACIONES Y LIMITACIONES DE LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.....	14
5.1.	De la motivación de la propuesta.....	14
5.2.	Una propuesta, no un manual.....	14
5.3.	Consideraciones sobre la Comunicación para el Cambio Social	15
5.4.	Condicionantes sobre las ONGD	15
5.5.	Últimas consideraciones	16
6.	PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS EN EL SECTOR DE LAS ONGD ESPAÑOLAS.....	17
7.	CONCLUSIÓN	29
8.	AGRADECIMIENTOS	30
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo último de esta investigación es presentar una propuesta dirigida a las ONGD españolas para la elaboración de estrategias comunicativas bajo los postulados de Comunicación para el Cambio Social.

Si bien es cierto que la teorización de la Comunicación para el Cambio Social procede fundamentalmente del contexto latinoamericano y que pone en el centro la realidad y necesidades de las personas de las comunidades del Sur, el objetivo de este trabajo es recoger y fundamentar algunas de las razones por las que estos mismos posicionamientos pueden ser de utilidad para el trabajo desarrollado por las ONGD españolas.

Aunque existen precedentes y voces que tanto desde el mundo académico como de la comunicación llevan tiempo hablando sobre la necesidad de incorporar los preceptos de la Comunicación para el Cambio Social al mundo de las ONGD hasta el momento existen muy pocas iniciativas que verdaderamente los hayan utilizado.

Sin embargo, este trabajo fundamenta cómo el hecho de incorporar esta manera de conceptualizar la Comunicación para el Cambio Social ayudaría a las organizaciones de desarrollo a apropiarse de posicionamientos, perspectivas y maneras de trabajar que proceden de otras visiones de lo que es la cooperación y el desarrollo, reivindicando la transferencia de conocimiento desde el Sur hacia el Norte, y no sólo al contrario.

El trabajo tiene la siguiente estructura:

Primero realiza una aproximación teórica a la Comunicación para el Cambio Social.

A continuación realiza un análisis del contexto de crisis de las ONGD españolas.

En tercer lugar, se realiza una propuesta teórica acerca de la conveniencia de fusionar la Comunicación para el Cambio Social con la Educación para el Desarrollo de la Ciudadanía Global, analizándose los beneficios que puede suponer para las ONGD españolas.

En cuarto lugar, se hacen consideraciones acerca de las características y las limitaciones de la propuesta que se presentará a continuación.

Por último, se presenta la propuesta para la elaboración de estrategias comunicativas en el sector de las ONGD españolas.

2. UNA APROXIMACIÓN A LA COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL

La Comunicación para el Desarrollo y la Comunicación para el Cambio Social son términos que resuenan en los estudios y reflexiones en relación al desarrollo desde hace varias décadas. No es posible en este trabajo, ni por la extensión del mismo ni por los objetivos que persigue, realizar un estudio minucioso de cuál ha sido la evolución de las diferentes teorías de la comunicación y su correlación con las diferentes teorías del desarrollo humano o cambio social.

Sin embargo, sí es pertinente y relevante en este primer apartado realizar un pequeño acercamiento a las discusiones, que desde la academia y los estudios de desarrollo, en las últimas décadas han llevado a la conceptualización de lo que en la actualidad se ha denominado como Comunicación para el Cambio Social.

La intención no es otra que la de fundamentar las bases teóricas sobre las que, más adelante, se perfilan las propuestas de estrategias comunicativas para las ONGD españolas, en línea con las corrientes actuales que relacionan la comunicación con los procesos de desarrollo o cambio social.

2.1. El Informe MacBride

En 1980 el conocido como Informe MacBride (MacBride, Sean et al., 1980) de la UNESCO ponía el acento sobre la necesidad de hacer hincapié en la comunicación en relación a los problemas de carácter mundial, resaltando su papel como **herramienta de mantenimiento del status quo** (y, en gran medida, de las lógicas hegemónicas occidentales), pero también (o precisamente por ello), remarcando su potencial como motor de cambio y transformación social.

El Informe MacBride, que contó con un gran impacto a escala internacional precisamente por estar arropado bajo el propio sistema de Naciones Unidas, ahonda en las **problemáticas de la comunicación a escala global**, la mayoría todavía vigentes, como la tendencia hacia la concentración de los medios de comunicación, el fenómeno de la transnacionalización de los mismos, o la “alienación cultural” que se produce como consecuencia de la dominación (occidental y hegemónica) en los contenidos.

Entre las conclusiones del informe merece la pena destacar que el **deficiente acceso a la información obstaculiza y ralentiza los procesos de desarrollo de las sociedades y, en consecuencia, limita las posibilidades de las personas.**

Más allá del diagnóstico, los expertos que elaboraron el informe ya apuntaban que sería necesaria **“una comunicación más democrática”**:

“En esta forma, los individuos podrían dejar de encontrarse en el extremo receptor y convertirse en socios activos del proceso de comunicación, aumentaría la diversidad de los mensajes, y mejorarían el grado de calidad de la participación del público”. (MacBride et al. 1980: 144)

También se perfila el **“derecho a comunicarse”**, que *“significa mucho más que el derecho a recibir información. Las demandas de una corriente en dos sentidos, de libre intercambio y acceso y participación en las comunicaciones, van más allá de los principios adoptados hasta ahora por la comunidad internacional”.* (MacBride et al. 1980: 148)

Como vemos, y a pesar de que gran parte del informe analiza la problemática de la comunicación desde el prisma de la información (tratando cuestiones como la situación de los periodistas, al acceso a la información y la libertad de expresión) también reconoce la acción de comunicar no sólo una **característica propia, inherente, al ser humano**, sino también como un acto que implica la **bidireccionalidad** en el intercambio de mensajes: el emisor es también receptor, y viceversa.

2.2. Recuperando el verbo latino *comunicare*

Esta conceptualización de lo que supone la comunicación no hace más que **volver la mirada al sentido etimológico del verbo “comunicar”**, tan frecuentemente olvidado. Tal y como recuerda Pierre de Zutter (Zutter, 1980) el significado más antiguo de comunicar hace referencia al de **“estar en relación”**, **“poner en común”**, como reflejaba el verbo latino *comunicare*.

Para Zutter el hecho de que en la actualidad el verbo comunicar haga referencia de forma predominante a “informar”, “divulgar” o “transmitir”, olvidando la acepción originaria, es **significativo del tipo de sociedad en el que vivimos**, *“donde, junto con la centralización económica, política y cultural, se produjo una centralización de la palabra, de la expresión”*. Añade, además, que *“detrás de las dos interpretaciones de la comunicación se esconden en realidad dos concepciones antagónicas de la vida, dos filosofías del hombre y de la sociedad”*. (Zutter, 1980: 349). Comunicar significa entonces no solo hablar, relatar, transmitir, sino también **escuchar, generar un proceso de intercambio y diálogo mucho más complejo y rico en matices**.

Es bajo este prisma que Alfonso Gumucio-Dragón, una de las voces más relevantes de la Comunicación para el Cambio Social, propone **“no regalar” a los *mass media* la categoría de “medios de comunicación”** (*comentario extraído de entrevista personal*). Gumucio-Dragón opina que es mucho más acertada la nomenclatura de **“medios de información”**, dado que históricamente no han sido, ni son en la actualidad, espacios que faciliten una verdadera comunicación. Más bien habitualmente actúan como meras “correas de transmisión” de miradas tendentes, como también señalaba el Informe MacBride, a la perpetuación del status quo y que atienden a intereses de grandes grupos empresariales.

2.3. Educación y comunicación

Es relevante destacar que De Zutter también **realiza un paralelismo entre la comunicación y la educación**, dado que según el autor la segunda es un **acto fundamentalmente comunicativo** y ambas pueden interpretarse como disciplinas que muestran esa dicotomía social, filosófica y vital que comentábamos más arriba.

En esta dicotomía la primera concepción de la educación incluiría a quienes la entienden como la **mera “transferencia de conocimientos y técnicas”**; la segunda haría referencia a quienes la ven como *“formación integral a fin de desarrollar actitudes y habilidades para reflexionar, analizar y actuar sobre la realidad propia”*. Así, la comunicación entendida por esta segunda tendencia exige **“que sea a la vez información-divulgación y puesta en común-relación recíproca”**.

Otra de las voces que entendía la educación bajo esta lógica dicotómica era el educador brasileño **Paulo Freire**, uno de los teóricos de la educación más significativos del siglo XX. En 1967, bajo lo que él denomina como “educación bancaria” (Freire, 2009: 17), criticaba el modelo de la “**pedagogía tradicional de los opresores**” que genera ciudadanos pasivos y oprimidos. Por contra, defendía una educación con **una visión crítica del mundo**, donde el papel del maestro es el de **acompañante** de los procesos de aprendizaje, basados en el análisis y la reflexión. En definitiva, **una educación transformadora**.

Los postulados de Freire, basados en sus propias experiencias en la educación popular y más allá de la revolución que supusieron en cuanto a renombrar la educación también entienden la **educación como un proceso eminentemente comunicativo**, basado en el **diálogo horizontal** entre el educador y el educando (Gumucio-Dragon & Tufte, 2008: 28).

En su reconceptualización de la educación Freire menciona cuestiones como la necesidad de **nombrar el mundo**, es decir, que los oprimidos definan su propia realidad y la relaten, a través de un proceso de **concientización** (toma de conciencia de esta misma realidad) que dé paso a **procesos de transformación**, impulsados desde el saberse **agentes de cambio**.

Todas estas cuestiones planteadas por Freire han nutrido de manera significativa la comunicación en relación a los procesos de desarrollo, sirviendo de base para herramientas de transformación comunicativa que han tomado gran significancia en nuestros días, como lo son la llamada **Educomunicación** y la **Educación para el Desarrollo**, en las que profundizaremos más adelante.

Ambas hacen hincapié en la necesidad de la toma de conciencia como **agentes de cambio** por parte de los ciudadanos, para lo que previamente es necesario **sensibilizar y visibilizar** acerca de cómo nuestro mundo se sostiene en torno a relaciones basadas en el desigual reparto de la riqueza.

2.4. La Comunicación para el Cambio Social

En esta recuperación de la comunicación como debate e intercambio, y reconociendo su papel como **catalizador de procesos de transformación social y desarrollo**, se fundamenta la llamada Comunicación para el Cambio Social que basa gran parte de sus fundamentos en las experiencias de **comunicación alternativa** surgidas principalmente en América Latina a partir de la segunda mitad del siglo XX.

Según la Antología de Comunicación para el Cambio Social: Lecturas Históricas y Contemporáneas la Comunicación para el Cambio Social es “*un proceso de diálogo y debate basado en la participación y en la acción colectiva, a través del cual la propia gente determina lo que necesita para mejorar sus vidas*” (Gumucio-Dragon & Tufte, 2008: 23).

Cabe detenerse en esta definición y resaltar la importancia que se otorga al **proceso**, y no tanto al **producto** que pueda surgir de dicho proceso comunicativo. Esta definición, de nuevo, rompe profundamente con la concepción asimilada que en la actualidad seguimos teniendo de la comunicación como sinónimo de información o transmisión.

En la Comunicación para el Cambio Social *“la participación de los actores sociales, quienes a su vez son comunicadores, ocurre en el marco de un proceso de fortalecimiento colectivo que precede al desarrollo de mensajes. La difusión de mensajes es apenas un producto secundario del proceso de comunicación”* (Gumucio-Dragon & Tufte, 2008: 23). Así pues, junto al proceso, la **participación y la colectividad** son otros dos los elementos clave de esta propuesta.

En la introducción de esta Antología se destacan como *“fuerzas impulsoras”* de la Comunicación para el Cambio Social las siguientes características (Gumucio-Dragon & Tufte, 2008: 24):

- La **apropiación del proceso de comunicación** y sus contenidos por parte de personas y comunidades, como punto de apoyo para la sostenibilidad de los cambios sociales que están en curso en éstas, puesto que *“las comunidades afectadas entienden mejor su realidad que los “expertos” ajenos a ella”*
- Es **horizontal y fortalece los vínculos comunitarios** (*“al amplificar las voces de los más pobres”*)
- Pone en el centro a los protagonistas: **las comunidades deben protagonizar su propio cambio** y, para ello, deben poder administrar sus propias herramientas de comunicación
- **Fomenta el diálogo, el debate y la negociación entre iguales**, dentro de las propias comunidades
- **Los resultados** del proceso de comunicación **deben trascender el comportamiento individual**: debe tener en cuenta y adaptarse a las normas sociales, las políticas, la cultura y el contexto de desarrollo
- Pretende fortalecer la **identidad cultural**, la **confianza**, el **compromiso**, la **apropiación** y el **empoderamiento** de la comunidad
- Fomenta un **proceso cíclico (no lineal)** de interacciones centradas en el **conocimiento compartido** y la **acción colectiva**

Además de todo ello, para que se dé un proceso de Comunicación para el Cambio Social deben darse las siguientes condiciones:

1. **Participación y apropiación comunitaria**, no solo por lo que respecta al acceso a los medios, sino en lo que tiene que ver con el **compromiso e implicación de los agentes del cambio**
2. **Lengua y pertinencia cultural**, apoyando a las voces y culturas discriminadas para facilitar la horizontalidad, el intercambio en igualdad de condiciones y *“el aprendizaje a través del diálogo en un proceso de crecimiento mutuo”*
3. **Generación de contenidos locales**, fortaleciéndolos y apoyando el *“restablecimiento de conocimientos propios acumulados a lo largo de décadas”*
4. **Uso de la tecnología apropiada**, en contraposición al convencimiento de que la innovación tecnológica es *“una condición sine qua non del desarrollo”*. Debe ser, por tanto, un uso de la

tecnología desde el punto de vista de la sostenibilidad y pertinencia para favorecer la apropiación

- 5. Redes y convergencia**, como extensión de ese proceso de debate y diálogo que se produce dentro del colectivo

Es interesante detenerse aquí para hacer una breve consideración acerca de la diferencia conceptual entre la Comunicación para el Cambio Social y la Comunicación para el Desarrollo. Aunque ambas denominaciones son frecuentemente utilizadas como sinónimos las diferencias trascienden a los matices de utilización en el nombre.

La Comunicación para el Desarrollo es una disciplina de un talante más institucionalista, surgida del propio sistema de Naciones Unidas, en los años 70. Se trataba de un modelo impulsado por la FAO que apostaba por la tecnología apropiada de las comunidades, apoyando *“flujos bidireccionales de intercambio de conocimiento e información entre las comunidades rurales y los técnicos, en lugar de una simple “transferencia de conocimiento” unidireccional”*. (Gumucio-Dragon & Tufte, 2008: 22-23)

Por el contrario, la Comunicación para el Cambio Social teoriza en torno a las **experiencias de la comunicación alternativa y comunitaria**, desarrolladas de manera inconexa a lo largo de todo el mundo, pero que han sido especialmente significativas en América Latina. Se trata de iniciativas que surgieron con el objetivo de *“conquistar espacios de expresión en sociedades neocoloniales, neoliberales y represivas”* y fundamentadas en el derecho a la comunicación. De esta iniciativa, además, se recoge el concepto de *apropiación* de las herramientas comunicativas.

La Comunicación para el Cambio Social, en consecuencia, conecta más con las corrientes comunitarias, participativas y democráticas de la comunicación como herramienta para procesos de la transformación de la realidad. No es, pues, casual la elección que se realiza de “cambio social”, en detrimento de posturas “desarrollistas” que emulan modelos basados en la teoría de la dependencia.

3. CONTEXTO – LAS DIVERSAS CRISIS DE LAS ONGD ESPAÑOLAS

Aunque no es el objetivo de este trabajo realizar un diagnóstico de la situación actual de las ONGD españolas es necesario revisar brevemente algunas de las problemáticas a las que se enfrentan en la actualidad, dado que en gran medida este trabajo pretende dar posibles soluciones a las mismas desde el punto de vista de la comunicación.

3.1. El problema de la financiación

La fuerte dependencia de las ONGD españolas de los fondos públicos ha sido una de las cuestiones que ha sobrellevado al sector desde el nacimiento de la cooperación española en los años 80 del pasado siglo. Es uno de los temas que más se ha reprochado al sector por parte de algunos sectores de la sociedad civil (organizada y no organizada), considerando que este hecho podía cercenar la libertad de actuación y crítica de las organizaciones, al mismo tiempo que podría suponer el talón de Aquiles para la supervivencia de las organizaciones: el presente estaba asegurado, ¿pero qué ocurriría si en algún momento estos fondos desaparecían?

La llegada de la crisis económica de 2008 confirmó algunos de estos presagios, al traer consigo una **drástica reducción de las partidas presupuestarias públicas en materia de Ayuda Oficial al Desarrollo** (según el informe *La Realidad de la Ayuda* de Oxfam Intermón la AOD implementada por las ONGD recogió un recorte acumulado del 71% entre 2009 y 2014, pasando de administrar 679 millones de euros a 197 millones) (Intermón, 2015).

Este informe de Oxfam Intermón apunta a que, en realidad, este descenso en AOD se debe más a un cambio intencionado en las políticas del gobierno español, mostrando un claro desinterés por la cooperación española, que a la crisis económica en sí misma (utilizada como excusa para fundamentar este recorte), dado que otros donantes que también la han padecido con intensidad no han aplicado descensos tan desproporcionados o incluso han mantenido sus compromisos internacionales. (Intermón, 2015)

Esta realidad ha puesto en jaque la supervivencia de cientos de organizaciones de desarrollo españolas. Muchas han desaparecido y otras tantas se hallan en una situación complicada, entre otros factores porque de la noche a la mañana han tenido que comenzar a buscar fondos privados, en un momento en el que la ciudadanía y otros actores sociales tampoco se encuentran en una situación de holgura económica.

3.2. Crisis de legitimidad social

Tampoco es ésta una problemática que haya surgido de la noche a la mañana, pero sí es cierto que, como en el caso anterior, se ha visto claramente influida por el contexto social y económico derivado de las consecuencias de la crisis de 2008.

Hablamos de un contexto en el que parte de la población, como se manifestó a través del movimiento de “indignados” del 15M, ha comenzado a cuestionarse las estructuras, no sólo económicas, sino también políticas e institucionales, del sistema. Y desde una mirada social crítica, pese a que a

menudo se comparten los discursos, las ONGD parecen **no haber sabido conectar con estos movimientos sociales y ciudadanos.**

Curiosamente las ONGD son percibidas por muchos como organismos que perpetúan el orden imperante, basado en la desigualdad y las políticas neoliberales, a través de sistemas de canalización de la ayuda que, en lugar de acompañar y fomentar procesos de transformación, **generan o mantienen la dependencia de las relaciones entre el Norte y el Sur.**

A ello se le suma una cuestión de relevancia, relacionada con la anterior: sigue existiendo un **gran desconocimiento acerca de las verdaderas tareas y funcionamiento de las ONGD.** En el Estudio del CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas) de Febrero de 2015, que investigaba las actitudes de la sociedad española hacia la cooperación internacional y encargado por AECID (Agencia Española de Cooperación al Desarrollo) (CIS, 2015) se evidencia qué percepción tienen los españoles de la cooperación española y las ONGD, además del tipo de relación que mantienen con éstas. En general, los resultados muestran **un conocimiento bastante pobre y superficial del trabajo que desarrollan, así como la permanencia de actitudes paternalistas por parte de la ciudadanía hacia los países más empobrecidos y la perpetuación de estereotipos alrededor de las relaciones Norte-Sur.**

Esta realidad refleja en cierta forma las maneras de actuar que llevan desarrollado las ONGD, de **formas de relacionarse con la sociedad española** en los últimos 30 años, que la han alejado de ella. Destacamos cuatro:

- En el discurso de las ONGD dirigido a la ciudadanía española **no se ha ahondado suficientemente en las causas de la pobreza** y en las relaciones desiguales que mantienen Norte y Sur. Se ha producido, por tanto, una **despolitización de las organizaciones**, que han priorizado discursos cortoplacistas, habitualmente con la única intención de captar fondos.
- **Perpetuación de políticas y mensajes paternalistas**, que aparecen como mero parche a las problemáticas de las personas del Sur, y que son percibidas con recelo por la ciudadanía del Norte, tanto para los ciudadanos críticos y movilizados como para aquellos más despolitizados. De ello también da buena cuenta el CIS que mencionábamos más arriba.
- **Ausencia de presencia “en las calles”**: durante mucho tiempo y, particularmente durante la crisis económica, las ONGD no han estado presentes (física y metafóricamente) en la lucha por la reivindicación de los derechos de los ciudadanos más cercanos, los de su propio país. Es difícil enarbolar la bandera de los derechos humanos si no se está también por la defensa de estos mismos para los ciudadanos del Norte.
- Derivado de lo anterior, **en materia comunicativa las ONGD no se han puesto al día con la ciudadanía del Norte**: o no se están transmitiendo bien los mensajes que se quieren transmitir, o no son lo suficientemente claros y contundentes (porque, además, frecuentemente son contradictorios).

3.3. La crisis de identidad

Las dos cuestiones anteriores son, en parte, la causa de esta tercera crisis, la de identidad. Las ONGD se encuentran en un momento de cuestionamiento y revisión interna que las empuja a realizarse **una serie de preguntas cruciales que determinarán su futuro**, incluso su supervivencia, en las próximas décadas: ¿Cuál es su lugar y función en la sociedad actual? ¿Qué demanda la misma de las organizaciones y en qué medida son capaces de responder a sus necesidades? ¿Qué pueden hacer para acercarse a esas necesidades y ser vistas como parte de la solución y no del problema de la desigualdad a escala global?

Las respuestas no son sencillas y, sin lugar a dudas, suponen la necesidad de que las organizaciones se miren en un espejo que les muestra la realidad de un sistema de cooperación internacional, al que ellas pertenecen, que ciertamente está plagado de burocratización y que sigue perpetuando modelos de desarrollo basados en la dependencia y la imposición de las miradas y soluciones procedentes del Norte global.

3.4. Qué entienden las ONGD por Comunicación para el Cambio Social

Ya que este trabajo tiene como objetivo fundamental plantear una propuesta de Comunicación para el Cambio Social para las ONGD españolas es interesante conocer qué posicionamientos tienen éstas en la actualidad acerca de la comunicación en relación al propio trabajo que desarrollan.

La Coordinadora de ONGD de España (CONGDE), en representación del colectivo mayoritario de organizaciones de estas características en nuestro país, define lo que entiende como Comunicación para el Cambio Social en su Marco Estratégico 2012-2016. Para este colectivo la “Comunicación y Cambio Social”, como línea estratégica y de acción de la red, tiene como objetivo:

“Contribuir al fortalecimiento de una ciudadanía informada, crítica y solidaria que fomente la transformación social y política en la promoción de la lucha contra la pobreza, los derechos humanos, la equidad de género y la sostenibilidad ambiental”. (CONGDE, 2012)

Se trata de una cuestión, la de la Comunicación en relación al Cambio Social, a la que la Coordinadora le otorga una gran relevancia en su estrategia, ya que es una de las tres líneas de acción sobre la que ha fundamentado su trabajo en el pasado lustro.

Aunque a continuación analizaremos en detalle cuáles son los fundamentos y características principales de la teoría de la Comunicación para el Cambio Social que pueden ser provechosos para las ONGD españolas es interesante destacar de antemano que éstos **trascienden la conceptualización que de la misma realiza la CONGDE.**

4. PROPUESTA TEÓRICA: LA COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL Y LA EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA CIUDADANÍA GLOBAL

Aunque la resolución de las diversas crisis en las que se encuentran inmersas las ONGD no es sencilla ni se puede encontrar en una fórmula mágica es cierto que, como ya apuntábamos en el apartado anterior, sí va a precisar de un importante análisis de las propias organizaciones y de momentos de reflexión internos.

Como se ha señalado desde el primer momento el objetivo de este trabajo es trazar una propuesta que, desde el punto de vista de la Comunicación para el Cambio Social, apunte a nuevas maneras de entender la tarea de transformación social que llevan a cabo estas organizaciones. En este sentido, no pretende ser “la solución definitiva” a todas las crisis que hemos señalado, pero sí la definición de unas **políticas y estrategias de comunicación** que acompañen a las ONGD hacia una transición de modelos y maneras de entender su quehacer, que reasigne sus posicionamientos, objetivos e identidad.

Esta propuesta se basaría, principalmente, en la **fusión y complementariedad** de dos teorías con las que, desde algunas décadas, se viene trabajando, de manera independiente, en cooperación: **la Comunicación para el Cambio Social**, desde sus posicionamientos teóricos latinoamericanos, y la **Educación para el Desarrollo para la Ciudadanía Global**.

4.1. Educación para el Desarrollo para la Ciudadanía Global: una nueva manera de hacer “cooperación”

En las últimas dos décadas ha surgido un nuevo modelo de conceptualización del desarrollo que, por definición, en cierta manera y por sí misma viene a responder alguna de las cuestiones que planteábamos acerca de las ONGD. Se trata de la Educación para el Desarrollo para la Ciudadanía Global.

El Diccionario de Educación para el Desarrollo define la Educación para el Desarrollo para la Ciudadanía Global:

*“un **proceso educativo** encaminado a generar **conciencia crítica** sobre la realidad mundial y facilitar herramientas para la **participación** y la **transformación social** en claves de justicia y solidaridad. La Educación para el Desarrollo pretende construir una **ciudadanía global** crítica, políticamente activa y socialmente comprometida con un **desarrollo humano** justo y equitativo para todas las comunidades del planeta”. (Celorio & López de Munain, 2011: 124).*

La Educación para el Desarrollo se ha convertido en una manera de hacer “cooperación” (si entendemos el término como una actividad propia de las ONGD) que prácticamente por primera vez en la historia **pone el foco en transformar a la ciudadanía del Norte** en lugar de hacerlo (o no hacerlo únicamente) sobre la ciudadanía del sur, fundamentándose en el hecho de que las relaciones desiguales parten de decisiones que se toman en el Norte y en las que sus ciudadanos no sólo tienen derecho a manifestarse y posicionarse, sino también a tomar partido en ellas.

Esta perspectiva, además, ofrece la posibilidad de que las ONGD evolucionen hacia un modelo de desarrollo basado en **relaciones más horizontales entre Norte y Sur**, alejándose de los postulados más paternalistas y de aquellas maneras de actuar más tradicionales que perpetúan relaciones de dependencia.

Teniendo en cuenta que esta conceptualización de la Educación para el Desarrollo ha ido evolucionando a la par que lo hacía la propia concepción del desarrollo no es de extrañar que este modelo sea implementado por aquellas organizaciones, las de 5ª Generación, que han sido capaces de llevar a cabo un proceso previo de autocrítica, revisión y reflexión interna, acerca de qué tipo de cooperación al desarrollo se está llevando a cabo.

La Educación para el Desarrollo ha pasado a ser una de las líneas fundamentales de las **estrategias de comunicación** de este tipo de ONGD, al entenderla como una **herramienta fundamental** para iniciar esos **procesos educativos, transformadores y de configuración de una Ciudadanía Global** a través de la **visibilización de otras realidades y mensajes**.

4.2. Qué tienen en común la Comunicación para el Cambio Social y la Educación para el Desarrollo para la Ciudadanía Global

Aunque procedentes de realidades distintas y con protagonistas distintos (se trata de conceptualizaciones realizadas desde el Norte y el Sur, respectivamente, y dirigidas a ciudadanos que viven en contextos muy diferentes) la Comunicación para el Cambio Social y la Educación para el Desarrollo abordan el desarrollo desde dos visiones complementarias (la educación y la comunicación), que como hemos visto siempre han ido de la mano.

A continuación detallamos algunos de los elementos definitorios que comparten:

- Pretenden generar **procesos de transformación y cambio social**, desde los **propios colectivos**
- En ambas el **proceso**, y no tanto en el resultado, es lo importante
- Ponen en el **centro a las personas**, como protagonistas necesarias de toda acción de desarrollo
- Tienen un **objetivo empoderador**: hacer que las personas sean conscientes de su condición de necesarios **agentes del cambio**
- Se basan en el **diálogo, la bidireccionalidad y el enriquecimiento mutuo**
- Promueven relaciones más **democráticas y horizontales**
- Promueven la **participación** de la comunidad, generando **procesos colectivos**
- Pretenden **visibilizar y sensibilizar** acerca de realidades, perspectivas y voces que permanecen habitualmente ocultas por las estructuras del sistema
- Parten de una **visión comprometida y política de la realidad**
- **Educán** a través de sus mensajes y posicionamientos

4.3. Qué aporta esta propuesta a las ONGD

Aunque no es novedoso que, desde la academia y la praxis de la comunicación desde las ONGD, se defiendan y utilicen tanto la Comunicación para el Cambio Social como la Educación para el Desarrollo como herramientas transformadoras sí que consideramos que lo es el hecho de **poner el foco en el potencial transformador de ambas**, aunque dirigiéndose a colectivos diferentes.

La Comunicación para el Cambio Social es a menudo utilizada por las organizaciones como herramienta para implementar estrategias de comunicación hacia afuera de las mismas, **para difundir o transmitir postulados educativos relacionados con la Educación para el Desarrollo**.

Sin embargo, la presente propuesta aborda la comunicación como un proceso complejo, que va más allá de la difusión de la información, **para rescatar el lado bidireccional y de raíz etimológica de la comunicación**.

La Comunicación para el Cambio Social, si recuperamos el sentido que tiene desde las postulaciones latinoamericanas, **supone un cuestionamiento y revisión hacia adentro de las organizaciones**, analizando su papel propio en los procesos de transformación social y las relaciones de desigualdad y poder, poniéndolas de manifiesto.

Por este motivo, la propuesta pretende incidir en el hecho de que **las ONGD son, en sí mismas**, tal y como asegura la propia teoría de la Comunicación para el Cambio Social, **actores de transformación y cambio social, al menos en las sociedades en las que nacen**. Y lo son (o lo pueden ser) a dos niveles: en lo interno (siendo transformadoras en su comunidad o colectivo que las conforma) y en lo externo (desarrollando iniciativas de Educación para el Desarrollo y contribuyendo a generar una Ciudadanía Global crítica, responsable e informada).

Es importante destacar esta vertiente de la Comunicación para el Cambio Social (la de la transformación interna) porque, a día de hoy, parece que las ONGD la continúan olvidando a la hora de abordar sus procedimientos comunicacionales. Es decir, toda la parte de la **escucha y el debate interno** que propone la teoría sigue sin aplicarse hacia el interior de las organizaciones, que parecen entender que **los procesos transformadores se tienen que dar únicamente hacia afuera**.

Muestra de ello es que, durante el proceso de recogida de información para la realización de este trabajo, ha sido sorprendente descubrir que aunque ya se encuentra muy interiorizada por parte de las organizaciones españolas la necesidad de hacer una comunicación que propicie procesos de transformación en la sociedad **en el debate no se pone sobre la mesa la necesidad de que este proceso transformador se inicie desde el interior de las organizaciones** (reconociendo su propio papel y potencial transformador).

5. METODOLOGÍA EMPLEADA. CONSIDERACIONES Y LIMITACIONES DE LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1. De la motivación de la propuesta

La propuesta que se detalla en el siguiente apartado bajo los preceptos de la teoría de la Comunicación para el Cambio Social y la Educación para el Desarrollo para la Ciudadanía Global parte, en gran medida, de cuestionamientos realizados tras el trabajo de indagación y la observación en terreno (principalmente durante una estancia en Bolivia de seis meses como prácticas de este máster) de cómo las ONGD gestionan su comunicación.

El planteamiento y objetivo de la misma surge de la necesidad de dar forma a una serie de inquietudes personales relacionadas con la formación y experiencia en varios ámbitos de la comunicación, desde una perspectiva mediática (como periodista) y como comunicadora. A este ingrediente cabe sumar el de la vertiente de los estudios de desarrollo y de una visión política y personal claramente influenciada por posicionamientos críticos en torno a estos estudios.

Por eso mismo la siguientes propuesta constituye una **apuesta política** (y no solo académica), **y por ende posicionada**, en relación a procesos de desarrollo y cambio social que contribuyan a la **conformación de una Ciudadanía Global crítica**, empoderada, sabiéndose corresponsable de las problemáticas que amenazan el mundo en el que viva y defensora de los derechos humanos; pero también bajo el convencimiento de que las organizaciones de desarrollo todavía tienen mucho que recorrer en lo que se refiere a la democratización de sus estructuras y a las maneras en las que se relacionan con sus socias locales en el Sur.

5.2. Una propuesta, no un manual

La propuesta **no pretende ser bajo ningún concepto una suerte de manual ni guía a seguir a pies juntillas para la creación y aplicación de estrategias comunicativas**. Se trata, meramente, de una serie de recomendaciones que pretenden, bajo el paraguas de la Comunicación para el Cambio Social, y teniendo en cuenta el contexto social y del sector de las ONGD actual, servir como un punto de partida que reflexione acerca de la comunicación que estas organizaciones están realizando en la actualidad y la coherencia con sus posicionamientos institucionales.

De tener el carácter de “guía” o “manual” estaría incurriendo en un error que contravendría los mismos posicionamientos de la Comunicación para el Cambio Social: **la participación y apropiación** del proceso por parte de las personas que conforman el colectivo sobre el que se trabaja.

Como propuesta que debe adaptarse al contexto de cada organización y su naturaleza, se trata de estrategias de comunicación que se pueden y deben ir nutriendo, variando y enriqueciendo con el paso del tiempo.

5.3. Consideraciones sobre la Comunicación para el Cambio Social

En todo caso, siempre hay que hacer especial hincapié en que los **supuestos teóricos de la Comunicación para el Cambio Social**, que detallábamos en la primera parte de este trabajo, **no pueden implementarse tal cual en las ONGD españolas**.

Primero, porque es un error considerar que estas organizaciones y la realidad de aquellas con las que trabajan en el sur es la misma. Para que la Comunicación para el Cambio Social sea efectiva debe estar adaptada a su contexto y responder a las necesidades que éste demanda.

Como decíamos entonces puede resultar no sólo contraproducente, sino también utópico e ingenuo, aspirar a que los preceptos de la Comunicación para el Cambio Social provenientes del Sur, basados en la realidad y las problemáticas de las organizaciones y comunidades del Sur, solucionen las problemáticas de las organizaciones y colectivos del Norte. De creerlo, además, estaríamos cayendo en otro error: **la convicción de que las “buenas prácticas” son 100% replicables, sea cual sea el contexto de actuación**.

5.4. Condicionantes sobre las ONGD

Teniendo en cuenta los condicionantes de participación y apropiación para ser efectiva la propuesta debería reflejar **una necesidad que surja del propio colectivo**. Es decir, que existiera **un interés real por parte de las organizaciones de revisarse completamente** y, en cierta medida, de “abrazar” no sólo las ventajas que desde el punto de vista de difusión (hacia afuera de la organización) pudiera plantear, sino dar un paso al frente, valiente, **para examinarse y reivindicarse como agentes consolidados de procesos de cambio**, tanto en sus países de origen como en aquellos territorios del Sur donde vienen desarrollando su trabajo.

Así pues lo que se pretende es invitar a la reflexión y evidenciar de manera clara que sí es posible que las ONGD españolas, dado el contexto actual y los posicionamientos sobre el desarrollo que se barajan, se puedan beneficiar de estos postulados.

Por ello también es necesario puntualizar que para la puesta en marcha de estas políticas y estrategias comunicativas sólo pueden ser efectivas si se implementan en organizaciones que se enmarquen dentro de la categoría de ONGD de Quinta Generación o que tengan como objetivo hacer una transición hacia este modelo de organizaciones.

Se trata, pues, de organizaciones que deben tener interiorizadas (o hacer una firme apuesta por ello) cuestionamientos de horizontalidad y que promuevan la participación y democracia interna, y que estén dispuestas a hacer esa transición de modelos paternalistas de la cooperación al desarrollo hacia cuestionamientos post-desarrollistas, entre los que se incluiría sin lugar a dudas la Educación para el Desarrollo como herramienta de transformación social y generación de Ciudadanía Global.

Además, se trataría de organizaciones que tengan una **conceptualización de sí mismas como actores de cambio y transformación** y, en consecuencia, piensan que las personas que las componen (bien sean trabajadores, socios, voluntarios...) también son agentes de cambio valiosos, que comparten una serie de valores, misiones y metas para la consecución de un mundo más justo

y basado en prioridades diferentes a las imperantes en la actualidad. En definitiva, organizaciones que se consideren elementos vivos y que den margen al crecimiento de las personas que las componen.

5.5. Últimas consideraciones

No debemos olvidar, por último, que se trata de una propuesta que parte de complejos planteamientos teóricos y no ha resultado sencillo “aterrizar” todos esos elementos en recomendaciones concretas.

En este sentido, y aunque gran parte de la teorización expuesta en la primera parte del trabajo incide en resaltar la importancia de que la comunicación como proceso de escucha, intercambio y generación de debate, se ha considerado que **la parte de la propuesta dedicada a la transmisión de información no debería recibir menos atención**, dado que es fundamental del propio proceso comunicativo, aunque precisa de ciertas puntualizaciones para estar alineada con la teoría de la Comunicación para el Cambio Social.

Como se podrá advertir, además, encontraremos un abanico de elementos que transitan entre la Comunicación para el Cambio Social más pura (entendiéndola como proceso que principalmente busca la transformación y promueve la escucha), pasando por la información y la difusión, la educomunicación (Educación para el Desarrollo para la Ciudadanía Global), hasta postulados más propios del marketing. Es otra de las cuestiones clave de la propuesta: es posible hacer una comunicación que persiga la transformación social y que al mismo tiempo busque “ganar adeptos” desde el punto de vista de la sostenibilidad económica.

Por último, resaltar que la estructura de la propuesta se articula alrededor de dos grandes bloques, que hemos considerado pertinente establecer para reafirmar las partes de “escucha” y “habla”. Se trata de una **propuesta de carácter cíclico y transversal**, se retroalimenta permanentemente y es bidireccional: la escucha lleva al habla, y el habla a la escucha.

6. PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS EN EL SECTOR DE LAS ONGD ESPAÑOLAS

“Culto no es aquel que lee más libros. Culto es aquel que es capaz de escuchar al otro”. Eduardo Galeano.

PRIMERA PARTE: ESCUCHAMOS

I. Nos escuchamos: la Comunicación para el Cambio Social hacia adentro de nuestra organización

- **¿De verdad queremos “escuchar, escuchar y escuchar”?** Esta debería ser la primera cuestión que una organización tiene que plantearse acerca de la presente propuesta. No es una pregunta fácil de responder y, sin embargo, se trata de una cuestión de vital importancia. Porque supone un primer ejercicio de honestidad interna, con aquellas personas que la integran.

Podemos entender que es importante que nuestra organización sea mucho más abierta, democrática y participativa, porque es en cierta manera esperable que una organización de desarrollo en el s. XXI tienda a serlo.

Sin embargo, es muy lícito y legítimo que esta propuesta no vaya con nuestra organización, o que no sea nuestro momento de llevarla a cabo, porque simplemente la organización o las personas que la conforman no están preparadas para ese cambio.

Pero, también es cierto, que si decimos ser una ONGD de 5ª Generación este tipo de propuestas debería ser parte de nuestro ADN o, al menos, deberían entrar en nuestros planes a medio plazo. Principalmente por una cuestión de coherencia y actitud.

- **Recordemos que comunicar no es sólo informar.** Aunque se ha mencionado anteriormente es necesario volver a recalcar que esta propuesta no sólo tiene como objetivo hacer recomendaciones en relación a la realización de estrategias para la difusión de las organizaciones. Todo lo contrario: se basa en el convencimiento, como veremos a continuación, de que las ONGD tienen una deuda pendiente “hacia lo interno” en relación a la cultura comunicativa y que sólo desde la revisión interna conseguirán una verdadera comunicación democrática y transformadora que genere cambio social.
- **Comunicación como política institucional de la organización.** Dado que esta propuesta entiende la comunicación como una cuestión que **empapa e involucra a toda la organización**, de abajo a arriba, y, en consecuencia, como sugiere María del Carmen Alarcón, responsable de comunicación de la agencia suiza de cooperación en Bolivia (*comentario realizado en entrevista personal*), debe ser **parte de la cultura institucional de la organización** su desarrollo e implementación debería ser parte de una política institucional interna.

En la actualidad, la mayoría de organizaciones cuentan con políticas respecto a cuestiones como el Género o la Educación para el Desarrollo. Realizar una política institucional de

comunicación supondría otorgarle a la misma un reconocimiento como uno de los elementos que definen a la organización, transversal a los ejes estratégicos de la misma, sobre la que pivoten todas las demás líneas de trabajo. En ella deberían recogerse cuestiones como qué entiende la ONGD como comunicación, cuáles serían sus objetivos y qué herramientas utilizará para llevarla a cabo de manera efectiva. Debería incluirse, por ejemplo, si la comunicación que se implementará está basada en los preceptos de la Educación para el Desarrollo.

A partir de la elaboración y puesta en marcha de esta política institucional se deberían trazar las **diferentes estrategias comunicativas**, dependiendo de los objetivos de la organización, que pueden ir variando. Estas estrategias, evidentemente, deben adaptarse a la realidad de la ONGD.

Elevar la comunicación a categoría de política también supone asumir el compromiso y la responsabilidad de que todas las personas integrantes de la organización participarán de su implementación, desde la dirección de la misma hasta la base social. Supone, también, especificar qué otros departamentos de la organización y de qué forma, deben relacionarse con el departamento de comunicación.

- **Quiénes somos, de dónde venimos, a dónde vamos. El cambio social empieza por nosotras mismas.** La Comunicación para el Cambio Social supone un cuestionamiento y una revisión interna. Si la organización pretende ser **más democrática, horizontal y participativa** respecto a aquellos con los que se relaciona y a las problemáticas que padecen tendrá que empezar siéndolo consigo misma, hacia adentro. Esto supone estar dispuesta a la crítica y al análisis de las personas que la conforman, darles voz en igualdad de condiciones y, en definitiva, predicar con el ejemplo, siendo una organización transformadora hacia adentro y hacia afuera, que se relaciona con agentes de cambio que conviven dentro y fuera de la misma.

Para ello lo ideal sería comenzar por analizarnos y preguntarnos qué somos, qué queremos ser y hacia a dónde nos dirigimos. Y no sólo una vez; hacerlo de manera periódica.

Este debate e intercambio internos incluyen posicionamientos sobre cómo nos relacionamos con otros y otras, si éstas relaciones nos gustan tal y como son, si son coherentes con lo que decimos que somos, y qué tipo de relaciones queremos establecer de cara al futuro (si consideramos que queremos cambiar algo acerca de las mismas o no).

También supone debatir con libertad sobre nuestras líneas estratégicas, sobre nuestros objetivos a corto, medio y largo plazo.

En definitiva, supone instaurar una cultura de comunicación interna donde todas aquellas personas que conforman la organización y que, en definitiva, son la organización y la conocen mejor que nadie, definan qué es y hacia a dónde quiere caminar. Y esto también incluye **que se tomen decisiones consensuadas e informadas acerca de qué queremos que se cuente de nuestra organización, qué queremos comunicar hacia el exterior.**

- **Dialogamos y debatimos sobre cualquier cosa.** La instauración de esta política institucional supone, además, el establecimiento de **procedimientos, espacios y canales que faciliten una comunicación fluida, eficaz y transversal** en toda la organización. Aunque no se trate de una cuestión sencilla este ejercicio supone facilitar la horizontalidad y la democracia interna. Puede tratarse de unas jornadas anuales que den espacio a la revisión de cuestiones internas, pero también deben incluir mecanismos que en el día a día faciliten la comunicación de abajo a arriba (y no sólo de arriba abajo, como suele ser frecuente) ante preocupaciones, preguntas o quejas que puedan tener los integrantes de la misma.
- **Nos apropiamos, nos comprometemos, con los logros y con problemas de la organización. Nos criticamos, nos exponemos, para mejorar.** Esta propuesta supone la oportunidad de **generar comunidad**. Si uno de los objetivos de la configuración de la Ciudadanía Global es precisamente dar respuesta en colectivo a los problemas sociales que afectan a una comunidad nos lo ideal es comenzar a hacerlo desde dentro, desde nosotras mismas.
- **Análisis de las relaciones de poder, internas y externas.** El poder es una de las cuestiones que más afectan a las relaciones entre individuos y comunidades y que, sin embargo, más por alto se suele pasar en las organizaciones, sean del tipo que sean. Como organizaciones de desarrollo, que además luchan por la igualdad entre personas y por el reparto equitativo de la riqueza, el análisis interno y externo del poder es imprescindible. En este sentido, es esencial, desde una mirada de humildad, examinar cuáles son las dinámicas de poder imperantes en el seno de la organización y conocer de qué manera afectan a sus miembros, para poder revertir las dinámicas y, de nuevo, contribuir a unas relaciones más horizontales.
- **¿Cómo nos escuchamos? Para mirar hacia adentro.** Como comentábamos anteriormente existen múltiples formas de generar esos espacios y canales que permitan un mayor grado de participación y democratización interna. Hablamos de talleres y charlas; dinámicas y juegos cooperativos, que incentiven la escucha del otro, la generación de dinámicas de respeto, colaboración e inclusión, o incluso la utilización de herramientas de Diagnóstico Rural Participativo o el vídeo participativo. Lo esencial es que sean herramientas adecuadas al proceso de escucha que estamos realizando. Una **herramienta de escucha**, en un momento dado, puede ser un café informal, que surge de manera espontánea. Como todos sabemos, a menudo estos son los espacios en los que la gente suele sentirse más cómoda para trasladar sus impresiones o preocupaciones. Es cuestión de tener los oídos afinados y saber utilizar la información que se nos brinda. En cierta manera, es una forma de **gestión del conocimiento**.
- **La comunicación como proceso, no como producto.** De entre las herramientas de escucha que hemos destacado anteriormente es interesante profundizar en la puesta en marcha de **proyectos internos de comunicación** (como la propia generación de vídeos participativos o el establecimiento de un blog o radio) que sirvan para generar procesos de

reflexión internos y que, en sí mismo, promuevan procesos transformadores hacia el interior de la organización. Este sería un ejemplo de cómo la comunicación es más útil como proceso que como producto, dado que no tiene como objetivo dar una utilidad concreta al resultado del proceso, sino ser transformador en sí mismo.

- **“Vamos lentos porque vamos lejos”:** Uno de los grandes problemas de las organizaciones en la actualidad (como muchas entidades) son los tiempos, ritmos y rutinas de trabajo. Generalmente no solemos dar espacios ni al diálogo y a la escucha porque *no disponemos de ese tiempo*. Sin embargo, igual que tenemos claro que el “desarrollo” no se da de un día para otro no intentemos solucionar problemáticas estructurales sin un proceso de reflexión previo, sin entender lo que está ocurriendo a nuestro alrededor. De ahí también la importancia de pasarse a escuchar, no sólo a los de dentro, sino también al resto de personas y colectivos que nos rodean. Y, si no hay tiempo para esos espacios, habrá que crearlo.

II. **Escuchamos a aquellos con los que nos relacionamos (y ya nos escuchan)**

Analizar nuestro entorno y escuchar lo que otros nos dicen sobre nosotros mismos (que debería ser, a su vez, lo que nos dicen respecto a sí mismos: sus problemas, sus inquietudes, que también son las nuestras) es un ejercicio que no es sencillo y que la mayoría de organizaciones no realiza.

De nuevo, supone exponerse a la crítica del otro, y a escuchar cuestiones que seguro no nos gustan, o incluso sobre las que discrepamos. Pero, de primeras, nos ofrece la posibilidad de hacer algo que a todos nos gusta: que se tomen el tiempo y nos escuchen, y tener al menos la impresión de que eso sirve para algo.

Mantener una escucha activa supone, además, recoger toda esa serie de propuestas, recomendaciones y críticas que nos trasladan. Estudiarlas, analizar qué responsabilidad tenemos en ellas y ver, en la medida de nuestras posibilidades, en qué sentido se pueden mejorar.

Supone, sin embargo, la capacidad de analizar cómo nos perciben los demás, qué necesitan de nosotros para llevar a cabo ese proceso de transformación social que pretendemos. Esto no sólo se consigue a través del diálogo directo (ya que en ocasiones, según el tipo de actor, este tipo de información no es fácil de obtenerla) sino también a través del análisis y la observación. Por eso, a través de este apartado, proponemos escuchar para analizar cómo nos relacionamos con:

- **La base social** de la organización, incluyendo a socios, voluntarios o militantes. Esta escucha supone analizar también cómo nos dirigimos a ellos, cómo los tratamos y qué esperamos de ellos. Es decir, si más allá de la rendición de cuenta y bajo los preceptos de la Educación para el Desarrollo queremos una base social comprometida y corresponsable, habrá que no sólo compartir con ella, sino también hacerle partícipe de los procesos y tomas de decisiones internas que se den en la organización.

En este sentido, si bajo la conformación de una Ciudadanía Global, se trata de personas críticas (porque queríamos que, efectivamente, lo fueran) esperemos críticas.

- **Las OSL** (Organizaciones Socias Locales) con las que trabajamos. Pese a que son las que tienen un contacto más directo con las personas hacia las que van dirigidas la mayor parte del trabajo que realizan las ONGD en materia de cooperación y que entre sus objetivos está el de que se establezcan relaciones más horizontales entre el Norte y del Sur el día a día suele indicar que son las grandes olvidadas en lo que se refiere a generación de debate y escucha.

Cabe no olvidar que comunicación también es saber cuál es el estado de las relaciones con las OSL con las que se trabaja o conocer de primera mano cómo se sienten respecto a la manera que tenemos de relacionarnos. Con bastante frecuencia se trata de relaciones basadas únicamente en que un donante (la ONGD) supervisa la correcta ejecución de la partida presupuestaria del proyecto que la OSL ejecuta.

Si bien es cierto que en la actualidad es muy difícil cambiar este modelo de relación (impuesto en gran medida por el funcionamiento del sistema internacional de cooperación) sí se pueden realizar intentos porque al menos estas relaciones no estén únicamente basadas en el intercambio económico. **También transformamos relacionándonos con los otros de manera diferente y rompiendo relaciones de poder asimétricas** que perpetúan lógicas desiguales entre organizaciones del norte y del sur.

Sería interesante, en este sentido, analizar cómo funcionan estas relaciones de poder (que, además, cuentan con una importante carga de manidos tópicos colonialistas e impositivos desde el Norte) y conocer qué, más allá de la financiación, esperan las OSL de sus socias en el Norte (si es que esperan algo más).

Este ejercicio también serviría para analizar los propios miedos e incoherencias internas: si verdaderamente se quiere dar voz al sur, ¿por qué sigue siendo una asignatura pendiente de proyectos y procesos de toma de decisión?

- **Otras organizaciones, colectivos sociales y redes.** En este caso, como en los dos siguientes, y dado que se trata más bien de relaciones de carácter institucional, el análisis propondría contestar a la siguiente serie de preguntas: ¿A qué tipo de redes pertenece la organización? ¿Con qué objetivos? ¿Siguen siendo relevantes esas alianzas? ¿Interesaría establecer otras nuevas? ¿Con qué otras organizaciones, fuera de esas alianzas, se relaciona? ¿Por qué y para qué? ¿Qué nos dicen esas otras organizaciones y redes sobre nosotros? (¿qué imagen sobre nosotros nos devuelven?) ¿Existen relaciones de poder con ellas, y de qué tipo?
- **Los medios tradicionales.** ¿Cómo nos relacionamos actualmente con ellos? ¿Qué esperamos obtener de esa relación? ¿Nuestra relación se basa únicamente en la difusión de la información de nuestra ONG? ¿Cómo nos perciben los medios y los periodistas, qué imagen tienen de la entidad y del trabajo que realiza?

- **Las administraciones públicas.** ¿Nos relacionamos con ellas principalmente para la búsqueda de financiación? ¿Es una relación de confianza mutua? ¿Hemos tenido en alguna ocasión algún tipo de conflicto con ellas por manifestar postulados críticos con su gestión? ¿Qué capacidad tenemos para influir en las políticas públicas y legislaciones de las que están a cargo?

¿Cómo escuchamos? Al tratarse de una serie de actores muy diferentes entre sí, con distintos grados de cercanía a la organización es evidente que las herramientas de escucha a utilizar variarían según los casos. Por lo que respecta a la base social y a las OSL se podrían utilizar espacios donde se dieran intercambios cara a cara, como los que hemos sugerido más arriba. En el caso de otras organizaciones, colectivos sociales y redes, medios tradicionales y administraciones públicas dependería del grado de cercanía que hubiéramos llegado a establecer con personas concretas, pero en todo caso siempre podríamos contestar a las preguntas planteadas a través del análisis y la observación.

III. **Escuchamos a aquellos con los que no nos relacionamos (y todavía no nos escuchan)**

Nos referimos a aquellos con los que todavía no tenemos relación pero con los que nos gustaría establecerla: aquellas personas de la sociedad civil no organizada que no nos conocen, pero también los colectivos sociales (incluidos movimientos sociales con personalidad jurídica o con reconocimiento) con los que no nos relacionamos.

Se trata, pues, de aquellos de los que sabemos poco, aquellos que tal vez puntualmente hayamos escuchado, pero cuya opinión hasta el momento no hemos tenido en cuenta. Evidentemente, existen muchos más actores o públicos con los que las ONGD se relacionan a diario, pero que no hemos considerado incluir aquí por no considerarlos relevantes desde una perspectiva de Comunicación para el Cambio Social.

La cuestión consistiría en plantearse, desde los postulados de la Educación para el Desarrollo y la configuración de una Ciudadanía Global crítica, comprometida y corresponsable qué es lo que la organización puede ofrecerles y, sin conocernos, de manera exógena, cómo nos perciben. Conociendo esto, sin lugar a dudas, también se podrá contestar a otra cuestión: cómo podemos conseguir que se sumen a nuestro proyecto.

¿Cómo escuchamos? Las redes sociales son las reinas ámbito, porque abren una ventana a la escucha libre, desde cualquier lugar y a cualquier tipo de voces, pero no conviene limitarse a ellas: por qué abusar de una pantalla de ordenador cuando podemos salir a la calle y directamente hablar con las personas, reunirnos con ellas, conocerlas y establecer, desde el inicio, otro tipo de vínculos desde la cercanía. Esto incluiría la participación en jornadas o manifestaciones que estos colectivos u otros (como por ejemplo, universidades) organizaran. De esta manera también estaríamos manifestando nuestro interés por aquello que estas personas dicen, pero también hacen.

SEGUNDA PARTE: HABLAMOS

En este apartado, y una vez hemos sido capaces de escuchar al otro, vamos a abordar la parte más relacionada con la difusión y transmisión de los mensajes de la organización, sin olvidar en ningún momento que este es un **proceso cíclico, que se retroalimenta constantemente**.

I. Qué queremos decir

- Como dicen los expertos en comunicación: **Todo, absolutamente todo, comunica**. No sólo nuestros mensajes “dirigidos” y “controlados”, aquellos que salen de nuestro departamento de comunicación. Comunica, dice algo de nosotros mismos, hasta la predisposición que mostramos a escuchar o no a los demás, a tener en cuenta sus opiniones. Hasta cómo somos **a través del lenguaje** que utilizamos.

Y a ello se le une otra de las premisas de la comunicación interna: **nuestros mejores prescriptores** (aquellos que hablan bien de nosotros, quienes nos recomiendan a otros) **son la gente más cercana a nosotros mismos** (trabajadoras, base social, OSL)

Es importante tener ambas cosas en cuenta porque, pasa con frecuencia, una excelente campaña o una minuciosamente elaborada estrategia de comunicación pasan desapercibidas porque alguien manifiesta públicamente las incoherencias de la empresa u organización respecto a lo que proclama ser. En este sentido, **la coherencia** (ser quienes decimos que somos) siempre será nuestra mejor aliada.

- **Elaboración de estrategias de comunicación**. Aunque parezca una obviedad o una reiteración el proceso de elaboración de estrategias es una de las cuestiones de más importancia en lo que respecta a la difusión de mensajes. Es vital dedicar un tiempo (con toda la información y conocimiento que hemos recogido previamente) a establecer **qué queremos contar, a quién y por qué (con qué objetivo)**. Y este proceso también se puede realizar **de manera democrática y participativa**, atendiendo a cómo las personas que configuran la organización, que son la organización, la sienten y quieren que se hable de ella. En este punto es en el que conseguimos que comunicación interna y difusión estén alineadas.

Para la elaboración de estrategias, además, deberemos tener en cuenta sobre qué áreas de nuestro trabajo (una, varias, o todas) queremos centrar. **Por cada área** (dado que se trata de cuestiones con objetivos totalmente diferentes) deberemos establecer **una estrategia de comunicación diferente**:

- Difundir nuestra organización (misión, visión, valores, posicionamientos políticos)
- Difundir nuestros proyectos de cooperación y otras actividades de la organización
- Difundir y educar (educación)

- **Nos posicionamos como agentes políticos de desarrollo y lo decimos.** Como hemos señalado anteriormente es necesario que las ONGD recuperen el discurso político y reivindicativo de sus inicios. Deben reconocerse públicamente como actores de transformación, posicionados en relación a la realidad que la realidad más cercana y a la más lejana, y alejándose de posturas que no explican ni contextualizan las causas de la pobreza. **Como agentes políticos seamos partícipes también de la acción política y reivindicativa en nuestras calles, llevando a cabo acciones de incidencia política y social**
- Es necesaria **más pedagogía y didáctica** para que los medios de comunicación y la ciudadanía conozcan y entiendan el trabajo que realizan actualmente las ONGD. Para ello será necesario explicar, una y mil veces, cómo funciona el sistema internacional de ayuda, señalar también sus injusticias, establecer las diferencias entre un cooperante y un voluntario, y un largo etcétera de desconocimiento que existe acerca del sector y la tarea que realiza.
- **Hacemos también educomunicación.** Es decir, **educamos a través de lo que comunicamos.** No sólo hacemos pedagogía acerca de lo que hacemos, sino que, a través de la Educación para el Desarrollo comunicamos para contribuir a generar una ciudadanía más libre, informada crítica.
- Nos alejamos de discursos y posicionamientos que tengan que **comuniqueen conceptos paternalistas de la cooperación.** Por el contrario, hacemos una comunicación de fondo, que contextualiza, que explica las causas de la pobreza. Es frecuente encontrarse a ONGD que no realizan tareas “caritativas” cayendo en discursos que siguen perpetuando esta imagen de la cooperación al desarrollo. Sobre el uso de imágenes en este sentido es muy completo el código de Conducta que establece la CONGDE.
- Además de contextualizar las causas de la pobreza es necesario que abordemos la comunicación desde una **perspectiva transversal y multifacética**, que recoja todas nuestras líneas de actuación estratégicas y sea coherentes con ellas, particularmente recogiendo enfoques como el de género o el de derechos humanos.
- Entendemos la comunicación como un proceso complejo que puede contribuir a **transformar desde diferentes perspectivas:** puede ser transformadora en sí misma (como proceso, tal y como señalábamos más arriba), puede acompañar procesos (como herramienta que se utiliza para respaldar procesos, como los generados por la Educación para el Desarrollo) o puede narrar procesos de transformación de otros (como el caso de los proyectos de cooperación).

II. Quién habla (y escucha) en nuestro nombre

- **Acerca de comunicadores y comunicadoras en las ONGD.** El comunicador no puede ser cualquiera. Para Alfonso Gumucio-Dragón (Gumucio-Dragón, Alfonso. 1998) lo que distingue al comunicador “*es la combinación de su experiencia en*

desarrollo, su especial sensibilidad para trabajar con las comunidades y su conocimiento de las herramientas de comunicación [...] tiene que encontrar un equilibrio entre una forma práctica de enfrentar la realidad social y la capacidad de elaborar y conceptualizar estrategias”.

El comunicador, además, no es el que cuenta: es aquel que previamente observa y escucha, descubre carencias y problemas, establece momentos y espacios de debate e intercambio. Modera, hace que nos fijemos en aquello en lo que no nos damos cuenta, y recoge las impresiones de unas y otras. Recoge historias, aunque nunca es el protagonista de lo que pasa, porque sabe identificar que lo verdaderamente importante dentro de la organización lo realizan otros y otras.

- Si hemos dicho que es una cuestión que debe recorrer, como una espina dorsal, toda la organización no debemos olvidar **el trabajo que realizamos en terreno**. Tal y como indica María del Carmen Alarcón además de la comunicación que desarrollemos con nuestras OSL lo ideal sería tener **un encargado en comunicación en todos nuestros proyectos y/o delegaciones**. No hablamos de alguien que se encargue de redactar notas de prensa y boletines, sino de alguien que, además, bucee por debajo y siempre tenga en mente qué resultados de nuestros proyectos o, que hablan de nosotros y de nuestro trabajo, es importante que conozca la sede central de la organización.

Estas personas, además, como mejor conocedoras del trabajo que se realiza en terreno, son las que conocen en mayor detalle qué herramientas podemos utilizar para la generación de procesos de comunicación internos, que propicien del debate y la participación de los locales. Mejor no desaprovechar su conocimiento y trabajo.

- **La eterna asignatura pendiente: dar la voz a los protagonistas del Sur**. Es una de las demandas más escuchadas en el interior del sector y, sin embargo, sigue sin estar presente en la cotidianeidad de los mensajes que lanzan las organizaciones. Como propuesta incorporaría, en la medida de lo posible, productos comunicativos de las propias organizaciones del Sur a las rutinas comunicacionales de la organización del Norte: facilitaría poder escuchar, por ejemplo, a través de internet la emisora de radio de la OSL con la que trabajamos.
- **Por último (aunque no por ello menos importante): las voces de nuestra gente**: podemos coordinar desde el departamento de comunicación pero dejar espacio a que otros (base social, trabajadores) hablen por nosotros. Seríamos más participativos y daríamos la voz a otras personas. **Favorecemos e impulsamos los procesos de empoderamiento y apropiación por parte de las personas que son la organización**. Y sería una oportunidad también para **iniciar proyectos de comunicación como proceso interno de la organización**.

III. Qué canales vamos a utilizar para que nos escuchen

Determinar qué canales poder utilizar para transmitir nuestro mensaje sería una cuestión irrelevante en este trabajo, dado que esto dependería no sólo de nuestra estrategia de comunicación (de sus objetivos, temáticas) sino también de las características de los actores a los que vaya dirigida (que tampoco se detallan a continuación por idénticos motivos).

Sin embargo, a continuación se detallan una serie de canales a los que pensamos que, desde una perspectiva de Comunicación para el Cambio Social, debería tenerse en cuenta:

- **Los medios.** A pesar de su claro retroceso en las últimas décadas (con la irrupción de internet y, más tarde, de las conocidas como herramientas de la web 2.0) como principales conformadores de la opinión pública, los mass media siguen siendo en la actualidad el principal vehículo por el cual millones de personas acceden a la información y conforman su concepción del mundo. Es por este motivo que sigue siendo necesario acercarse a ellos para informar y transmitir nuestros mensajes, principalmente si es con una perspectiva de educomunicación, contribuyendo así a sensibilizar a gran parte de la ciudadanía, y trascendiendo el simple envío de notas de prensa que suele acabar en un “corta y pega” sin mayor relevancia.

Más allá de la prensa diría que es necesario trabajar con los periodistas: son ellos los que interpretan la información y la cuentan. En este sentido, como intermediario necesario de la información podríamos atrevernos a decir que **si educamos a un periodista, educamos a toda una sociedad**. Muchos de ellos desconocen la realidad y funcionamiento de las ONGD y, ante la falta de formación, suelen caer en visiones muy paternalistas de la cooperación al desarrollo.

Por ello, como indica Alfonso Gumucio-Dragón (*comentario realizado en entrevista personal*), es necesario centrar nuestra atención en ellos, ya no sólo mostrándonos dispuestos a resolver sus dudas o a facilitarles información de contexto si la precisan, sino también organizando jornadas o eventos que estén focalizados en ellos y en su formación en una temática específica en la que trabaje nuestra organización (puede ser género, saneamiento, o cualquier otra temática en la que consideremos relevante incidir).

En España también es especialmente importante aprovechar la oportunidad que brindan los nuevos medios alternativos (fuera de las grandes empresas mediáticas) o la nueva prensa independiente. Espacios que, con una mirada crítica y desde una perspectiva de justicia social y derechos humanos, tienen especial sensibilidad e interés por el trabajo que realizan las organizaciones de desarrollo.

- **Herramientas de la web 2.0.** Más allá de las redes sociales internet nos ofrece en la actualidad una serie de herramientas (en las que incluimos blogs, vídeos, fotos) que, es indudable, han democratizado mucho más no sólo el acceso a la información (sobre todo de voces que antes eran silenciadas o, simplemente, no interesaban a los mass media) sino también la posibilidad de establecer diálogos fluidos. Aunque con

innumerables inconvenientes si se utilizan de manera eficaz las redes sociales pueden ser una ventana para que realicemos, son total libertad y sin intermediarios todos los tipos de comunicación que hemos ido estableciendo.

- **¿Publicidad? Sí, pero de qué tipo.** La publicidad suele ser una cuestión polémica y sensible, por lo que tiene de marketing y por su común orientación a la venta. Pero de nuevo lo importante es reflexionar acerca de qué tipo de mensajes transmitimos y cuáles son los objetivos de los mismos (siempre alineadas con la estrategia de comunicación), y si contratar una campaña publicitaria va a contribuir a dichos objetivos o, por el contrario, los puede confundir o distorsionar.
- **Captación de fondos: la comunicación también consigue socios, pero no para hoy.** La captación de fondos es otra de las grandes cuestiones polémicas a las que se suelen enfrentar las ONGD. Como en el caso de la publicidad (utilizada muy frecuentemente como herramienta para ese fin en el sector) genera todo tipo de debates de carácter ético, muchos de ellos relacionados también con las estrategias que se emplean para captar socios a toda costa.

En muchos casos, además, las estrategias de comunicación en las organizaciones se han visto suplantadas por estrategias de marketing, que entienden la comunicación como una mera herramienta para este fin.

Aunque ha quedado sobradamente acreditado a lo largo de este trabajo que la comunicación tiene una amplia gama de posibilidades que ofrecer, dependiendo de la perspectiva desde la que se la vea, es cierto que la comunicación también puede utilizarse para este fin. De hecho, es una de las herramientas de marketing que, a medio-largo plazo, mejores resultados puede tener en la captación de fondos y en la fidelización de socios. No consigue, como otras estrategias de marketing, una captación inmediata, pero sí puede posibilitar que determinadas personas, desde la inquietud personal y la curiosidad, empiecen a escuchar a la organización, conecten con sus valores y objetivos y se acerquen libremente a la misma.

Se trata, pues, de una fidelización que, además favorece a la organización: consiguen que se acerquen sólo aquellos que comparten valores y objetivos, que son aquellos que, en el futuro, la organización necesita mantener y que, sin duda, tienen más posibilidades de comprometerse con ella.

- **Pisar las calles y estar en la calle.** Se trata, sin lugar a dudas, de uno de los espacios que las organizaciones hace alguna década ya decidieron abandonar, como lugar natural de las luchas. Reconquistar este espacio, a través de la realización de actividades propias, o de la participación en las que organicen otros colectivos es más que necesario, en un momento de efervescencia social. Este canal también permite otro tipo de comunicación que, como mencionábamos antes, es la más efectiva, la que más une y conecta a las personas: **el cara a cara.**

IV. ¿Y si además de escuchar y hablar, actuamos?

Necesitamos estar en las calles, eso ha quedado claro. Pero, además, como queremos y necesitamos que nos vean tenemos que ser creativas, imaginativas, adaptadas a los nuevos tiempos y a una sociedad que vive de prisa y en la que cuesta pararse a recapacitar. Una sociedad, sin embargo, en la que cada vez son más los colectivos que reivindican el derecho a la ciudad. Aprovechando estos espacios, que son de todos, podemos llevar adelante iniciativas como el *teatro del Oprimido*.

7. CONCLUSIÓN

Como decíamos en la introducción este trabajo tenía como objetivo realizar una propuesta para la elaboración de estrategias comunicativas para las ONGD españolas basada en el análisis en torno a los postulados de la Comunicación para el Cambio Social y cómo estos planteamientos podían aportar ciertos beneficios a las ONGD españolas, en un momento en el que éstas se encuentran en varias encrucijadas que, incluso, pueden poner en riesgo su supervivencia.

Aunque la propuesta que se propone en este trabajo está formulada a modo de recomendaciones y no como una guía para seguir a pie juntillas hace hincapié en varios fundamentos de gran relevancia a tener en cuenta por las ONGD si quieren elaborar e implementar verdaderas estrategias comunicativas basadas en la teoría de la Comunicación para el Cambio Social.

El primero sería la necesidad de incorporar **la escucha** de las organizaciones, como paso necesario para que se dé un verdadero proceso comunicativo.

El segundo, que esta escucha se diera **hacia adentro de la propia organización**, entendiendo así la comunicación como elemento estructurador de la organización (y parte de sus políticas) y la consideración propia de **agente transformador**.

Tercero, el hecho de que estas estrategias comunicativas deberían ir de la mano de **estrategias de Educación para el Desarrollo para la Ciudadanía Global**, como complemento perfecto para impulsar procesos transformadores **hacia afuera** de la organización.

Todo ello nos lleva a concluir que si no se dan estos tres elementos fundamentales no se puede hablar de que se esté implementando una verdadera **Comunicación para el Cambio Social**, que resulte transformadora para la organización y que, al mismo tiempo, impulse y acompañe procesos transformadores fuera de ella.

8. AGRADECIMIENTOS

Alfonso Gumucio-Dragón, experto en comunicación para el cambio social, al que agradezco su amabilidad y cercanía para recibirme en su casa en La Paz y, ser capaz de generarme más preguntas que respuestas, algunas de las cuales intento dar respuesta en este trabajo.

María del Carmen Alarcón, responsable de comunicación de la Agencia Suiza de Cooperación en Bolivia (COSUDE), por prestarse a una interesante charla sobre políticas de comunicación para el cambio social y evidenciar que sí es posible incluirlas a nivel organizacional.

Programa Meridies Cooperación 2015, del Centro de Cooperación al Desarrollo de la Universitat Politècnica de València, por su financiación para la realización de una estancia de seis meses en la Delegación de la ONGD InteRed en Bolivia.

Las compañeras de InteRed en Bolivia, María Monjas, Mónica Donaldson y Roxana Lovera, por su apoyo y cercanía más allá de lo estrictamente profesional. Por trabajar incansablemente, por escucharnos y cuidarnos, y convertirlo en un acto revolucionario.

Raquel Romero, responsable de coordinación, participación política y comunicacional del Colectivo Cabildeo (La Paz, Bolivia), por su cercanía y asesoramiento sobre cómo enfocar esta investigación.

Eloísa Nos Aldás, codirectora del Programa Oficial de Posgrado “Estudios Internacionales en Paz, Conflictos y Desarrollo” de la Universitat Jaume I de Castelló y coordinadora de investigación de la Cátedra UNESCO de Filosofía para la Paz sobre “Comunicación para la Paz y la Cooperación”, por recibirme amablemente y arrojar luz sobre algunas dudas.

Todas las organizaciones, colectivos y personas con las que he tenido la posibilidad de trabajar durante mis seis meses de estancia en Bolivia, y muy especialmente a Centro Yachay Tinkuy (Cochabamba), CEPJA (Centro de Educación Alternativa Jayhuayco, Cochabamba), CEMSE (Centro de Multiservicios Educativos, La Paz) y CCCH (Consejo de Capitanes Guaraníes de Chuquisaca, Monteagudo), por su cercanía y dedicación, por permitirme acercarme a su trabajo y conocer no sólo el verdadero trabajo de campo, sino también las debilidades e incoherencias del sistema de cooperación.

Silvia Ferrandis y Eduardo García, de InteRed Comunidad Valenciana, y al Comité de Valencia (Ana, Salva, Adela y demás integrantes) por su continuo apoyo y por creer que otro mundo es posible.

Joly Navarro, experta en cooperación, comunicadora e ilustradora. Por el debate y el intercambio de ideas por una comunicación diferente. Por haberme enseñado tanto, siempre desde la cercanía y la confianza.

Alba Talón, socióloga y politóloga. Más allá de los debates soñadores, por estar siempre ahí.

Todas aquellas personas que han hecho de mi paso por Bolivia una experiencia enriquecedora y de crecimiento, en lo personal y en lo profesional. Muy especialmente, a Alice, Dani y Eynar.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Freire, P. (2009). *La educación como práctica de la libertad*. Madrid: Siglo XXI.

Gumucio-Dragón, A. (1998). “*El nuevo comunicador*”. Ponencia presentada en el Seminario Comunicación y Cambio Social organizado por la Fundación Rockefeller. Washington, D.C., agosto.

Gumucio-Dragón, A. y Tufte, T. (comp.) (2008) *Antología de Comunicación para el Cambio Social: Lecturas Históricas y Contemporáneas*. La Paz: Consorcio de Comunicación para el Cambio Social, Inc.

Macbride, Séan et al (1980). *Un solo mundo, múltiples voces. Comunicación en información en nuestro tiempo*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Zutter, P. d. (1980). *Las raíces del verbo comunicar*. En: Gumucio-Dragón, A. y Tufte, T. (comp.). *Antología de Comunicación para el Cambio Social: Lecturas Históricas y Contemporáneas* (2008). La Paz: Consorcio de Comunicación para el Cambio Social, Inc. pp. 349-352.

Entrevistas realizadas

Alarcón, M, C. Entrevista realizada el 30 de marzo de 2016 en La Paz (Bolivia)

Gumucio-Dragón, A. Entrevista realizada el 7 de marzo de 2016 en La Paz (Bolivia)

Documentos en páginas web

Celorio, G. y López de Munain, A. (coord.). (2001). *Diccionario de Educación para el Desarrollo*. Hegoa. En línea. Disponible en: http://pdf.hegoa.efaber.net/entry/content/158/diccionario_2.pdf. Último acceso: 25 de agosto de 2016

CIS (2015). Estudio *Actitudes hacia la cooperación internacional*. Centro de Investigaciones Sociológicas. En línea. Disponible en: http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=14165. Último acceso: 22 de agosto de 2016

CONGDE (2012). *Marco estratégico de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España (2012-2016)*. En línea. Disponible en: <http://coordinadoraongd.org/pagina-de-inicio/la-coordinadora/plan-estrategico/>. Último acceso: 5 de septiembre de 2016

CONGDE (2014). *Jornada Ciudadanía al Poder. Transformando la realidad de las ONGD*. Madrid, 10 de julio de 2014. En línea. Disponible en: <http://coordinadoraongd.org/2014/10/ciudadaniaalpoder-transformando-la-realidad-de-las-ongd/>. Último acceso: 5 de septiembre de 2016

Oxfam Intermón (2015). *La realidad de la ayuda*. En línea. Disponible en: <http://www.realidadayuda.org>. Último acceso: 25 de julio de 2016.