



Fundación
Esplai

5

Documentos
para el debate

Ciudadanía y ONG

El nuevo papel del Tercer Sector
ante el cambio de época

Febrero 2013

AUTORÍA

COORDINADORES: Ismael Peña-López, Imanol Zubero, Carlos Giménez y Enrique Arnanz.

Grupo de trabajo: Elvira Aliaga, Carles Barba, Carles Campuzano, Consuelo Crespo, Josechu Ferreras, Francesc Gasulla, Jorge Hermida, Luis María López-Aranguren, M^a Jesús Manovel, José Manuel Pérez y Rafael Rodríguez.

Colaboradores: Detalle en anexo 3

CONCEPCIÓN GRÁFICA Y DISEÑO Fundació Catalana de l'Esplai

IMPRESO EN Gráficas Cornellá

DEPÓSITO LEGAL B-9813-2013

Edición no venal



Esta obra está distribuida bajo una licencia Reconocimiento-No Comercial – Compartir Igual 3.0 España (CC BY-NC-SA 3.0) disponible en: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/es/>

Los enlaces que aparecen en esta publicación han sido revisados por última vez en enero de 2013.

La versión electrónica de esta publicación, así como todos los contenidos elaborados en el proceso de construcción del proyecto, se pueden leer o descargar en: <http://www.fundacionesplai.org> y también en la página web <http://www.ciudadaniayong.org>.

Fundación Esplai

C/ Riu Anoia, 42-54

08820 El Prat de Llobregat (Barcelona)

T. 93 474 74 96

fundación@esplai.org www.fundacionesplai.org

Documentos
para el debate

Ciudadanía y ONG

El nuevo papel del Tercer Sector
ante el cambio de época



Índice

Presentación	9
---------------------------	----------

Introducción	
Enrique Arnanz.....	13

Participación transformadora	
Imanol Zubero	21

ONG, transformación social y enfoque intergeneracional	
Carlos Giménez.....	41

Civilización digital: Nuevas instituciones para ciudadanos digitales	
Ismael Peña-López.....	53

Plenario del Consejo Asesor de Fundación Esplai	
Carles Barba	63

El Tercer Sector ante el cambio de época. 10 propuestas para las ONG.....	78
--	-----------

ANEXOS	83
1. Metodología y resultados de participación	84
2. Preguntas del Foro y análisis de los resultados ..	89
3. Colaboradores	108

Patronato y Consejo Asesor de Fundación Esplai	110
---	------------

"Participación Transformadora-PT"

1.1.- ¿Cuáles son las dimensiones posibles desde las que abordar la cuestión de la participación ciudadana? ¿Cuáles son las que se han investigado en la participación que se propone?

2.2.- ¿Es posible una transformación social que no tenga contenido ideológico? ¿Cabe una transformación "despolitizada"?



Fundació
Cívica
d'Alfama
93 474 74 74
www.alfam.org

Reunión del
Grupo de trabajo de
"Ciudadanía y ONG"

Presentación

El Tercer Sector ante el cambio de época

Asistimos no sólo a una crisis económica. Vivimos un cambio de época que lo está poniendo casi todo patas arriba. También a las ONG y a las organizaciones del Tercer Sector. Nada volverá a ser como antes.

Estamos siendo testigos del impacto de la crisis en los sectores más vulnerables de la sociedad, de la reducción de los presupuestos públicos y de las repercusiones de ambas cosas en las organizaciones de la sociedad civil. Somos conscientes, sobre todo, de la evidencia del fracaso de un sistema profundamente injusto e insostenible que pide a gritos un cambio sustancial en sus reglas de funcionamiento.

Hemos querido reflexionar abiertamente sobre ello y plantearnos, replantearnos críticamente, nuestra función y papel en este nuevo escenario. Nos hemos propuesto identificar qué es aquello que debemos cambiar para ser útiles a la ciudadanía en una sociedad marcada por un nuevo tiempo, definida por nuevas coordenadas y que cuestiona de forma cada vez más explícita las instituciones que han sido referentes en el último siglo, también las ONG tal y cómo se han concebido en las últimas décadas.

Presentamos el quinto número de la colección “Documentos para el debate” promovida por el Consejo Asesor de Fundación Esplai. Una colección que ha querido generar debate en torno al papel central de la ciudadanía en nuestra sociedad y de una manera particular al rol de la sociedad civil y

el Tercer Sector en todo ello. Los documentos anteriores se han acercado a la cuestión a partir de distintos focos, respectivamente: educación, inmigración, globalización e inclusión social. El foco de este nuevo trabajo es el de las ONG.

El objeto de nuestra reflexión se ha centrado en tres aspectos, a nuestro entender nucleares, para operar un cambio real en las ONG: el carácter transformador de su acción, el factor intergeneracional y la sociedad digital.

Metodológicamente, hemos abierto el debate más allá del Consejo Asesor, generando una plataforma en internet www.ciudadaniayong.org. Hemos cruzado artículos, cuestionarios y foros, que han permitido la participación de muchos, superando las limitaciones de tiempo, espacio y costes. Hubiésemos querido que fuese más amplia. En todo caso ha sido rica y hemos aprendido de la experiencia. El resultado ha sido una construcción colectiva que hemos querido explicitar en los anexos del libro. Nuestro agradecimiento a todas las personas y organizaciones que han participado en esta nueva aventura.

En cualquier caso, ha sido fundamental el liderazgo, las aportaciones y la conducción de los debates por parte de cuatro personas de máximo nivel profesional y personal a quienes agradecemos particularmente su trabajo y dedicación: Enrique Arnanz, Carlos Giménez, Ismael Peña-López e Imanol Zubero.

El libro recoge parte de sus aportaciones a lo largo del debate producido durante el año 2012.

Reconocer y agradecer finalmente a la Fundación “la Caixa” su colaboración financiera y logística para llevar a buen puerto este trabajo. Esta colaboración es continuidad de la producida en la edición anterior y es expresión del compromiso compartido entre iniciativas de la sociedad civil para el bien común y, particularmente, con los que sufren exclusión social.

El sentido de la publicación de este libro y de todos los contenidos del debate recogidos en la página web www.ciudadaniaynog.org es precisamente estimular el debate y la reflexión para la mejora de las organizaciones del Tercer Sector y su contribución a la participación ciudadana, la inclusión social de las personas más excluidas y la transformación de una sociedad que se rija en los parámetros de la justicia y la equidad. Si contribuimos mínimamente a ello nos sentiremos modestamente reconfortados.

Fundacion Esplai



“Como Tercer Sector,
como ONG, tenemos
que plantearnos:
¿Qué nos toca hacer en
estos momentos?
¿Qué compromisos
tenemos que asumir?
¿Cómo podemos ser útiles
a la sociedad?
¿Qué alianzas
consideramos prioritarias
y para qué?”.

Enrique Arnanz Villalta
Sociólogo. Cooperativa Ic. Iniciativas. Madrid

Introducción

Una mirada global

Llevamos cuatro o cinco años instalados en la crisis más grave desde la recesión del año 1929, y a estas alturas ya hemos aprendido claramente cinco cosas:

► **Primero**, que sabiendo que se trata de un concepto lleno de matices y en una mezcla necesaria de realismo y optimismo, “**crisis**” remite a **riesgo** y a muchas cosas oscuras tal y como estamos experimentado, pero remite también a **oportunidad**, y en el escenario de nuestra vida cotidiana estamos siendo testigos también del empuje con el que nacen iniciativas llenas de creatividad, difícilmente imaginables hace poco tiempo.

► **Segundo**, que los efectos de la crisis son universales y salpican a “todo” pero no a “todos”. Son claramente **asimétricos**, porque no todos padecemos de igual manera sus efectos. Y esto es muy importante señalarlo, porque se está olvidando **intencionadamente** a la hora de analizar los efectos de esta crisis y proponer soluciones.

Estamos instalados en el error de pensar que con abrir de nuevo los grifos del crédito, nos instalaremos otra vez ante los brotes verdes para todos.

El discurso político dominante quiere instalarnos, intencionadamente, en el error de pensar que las auténticas reformas no consisten en corregir errores graves de un modelo que hacía aguas por todos los lados, sino en volver a ser enanos en todo, como condición necesaria para crecer después en algo. Como si la verdadera solución

a la crisis, e incluso a los problemas económicos, viniera por crear más desempleo y pobreza, bajar cada vez más los sueldos, los salarios y las pensiones, permitir que miles de familias pierdan sus viviendas, dejar sin financiación y sin clientes a las pequeñas y medianas empresas o a los trabajadores autónomos, destrozar el medio ambiente, etc.

► **Tercero**, que aunque la crisis financiera haya sido determinante, tenemos que hablar también de otras crisis que están condicionando la vida de millones de personas. Hablamos de la crisis **alimentaria** (más de 65 millones de hombres y mujeres, de niños y niñas, se han incorporado en los dos últimos años al escenario de los hambrientos), la crisis **industrial** (cierre en cadena de empresas, aumento espeluznante del paro...), la crisis **energética** (sobreexplotación irreversible del planeta Tierra), la crisis de **recursos y servicios básicos** (los desahucios de viviendas, el aumento de comedores sociales, la pérdida de calidad en la atención sanitaria y educativa...)...

Por lo tanto, es falsa esa afirmación generalizada que dice: “arreglamos la crisis financiera, ayudemos a este sector..., y lo demás se arreglará automáticamente como consecuencia lógica”.

► **Cuarto**, la crisis, en vez de espolear a casi todos para levantarnos contra la situación y sus causantes, **está acentuando más todavía los rasgos sociales del sistema**, es decir, de la sociedad de consumo. Dicho de otra manera, está fomentando que los consumidores que buscan el bienestar

en el consumo, se resignen con la situación, se autoinculpen y busquen soluciones individuales y aisladas para salir adelante y consumir de nuevo.

Se ha vuelto contra nosotros la dinámica social y cultural muy individualista, interesada y hedonista —que nos ha dominado y nos sigue dominando en parte— que pensaba que todo esto de “los asuntos públicos” era una cuestión de los políticos y que lo que teníamos que hacer cada uno de nosotros era vivir de la mejor manera la vida, preocuparnos por nuestra familia, por nuestros proyectos..., sin una mirada de luces largas, sin una visión colectiva.

► **Quinto**, es justo también reconocer —y no es contradictorio con lo anterior— que en nuestro contexto nacional crecen las protestas y la indignación colectiva; que existen sectores profesionales —por ejemplo el mundo de la sanidad, el educativo/escolar...— que se han organizado de forma inteligente para oponerse a la privatización de estos servicios. Incluso hay sectores profesionales tradicionalmente poco movilizados —por ejemplo, el de la justicia— que se oponen públicamente a medidas que imposibilitan o dificultan sobremanera el acceso universal a dichos servicios.

¿Qué hay detrás de todo esto? Algo muy importante: estamos volviendo a descubrir que **la legitimidad política radica en la ciudadanía** y que los ciudadanos ejercen esta ciudadanía cuando ejercen su capacidad crítica y de presión. Es evidente que los actores políticos tradicionales no

volverán a ser “hegemónicos” ni van a liderar en exclusividad la acción pública.

Se nos abre ahora un gran reto: por una parte las instituciones democráticas tradicionales deben ser capaces de transitar hacia el reconocimiento de esa pérdida de exclusividad; Y por otra parte, la ciudadanía movilizada debe reconocer también la necesidad de seguir contando con las instituciones para generar transformación social. Sería una ingenuidad histórica pensar que podemos construir **la nueva democracia del siglo XXI** haciendo una tabla rasa de todo lo anterior.

Después de cinco años instalados en una crisis global que está provocando mucho dolor en el mundo, desde la Fundación Esplai seguimos afirmando que el problema político, social, económico, ecológico y cultural número uno es nuestra voluntad de seguir instalados en el **consumismo como modelo cultural**, a pesar de los enormes desequilibrios, desajustes y rupturas que está provocando esta posición y de los que somos testigos. Y cuando hablamos de estas cosas, no nos referimos a una pura cuestión de rentas, sino sobre todo, a la carencia de recursos formativos y sanitarios, a la pérdida de identidad propia, a la ausencia de posibilidades de crecer sin expectativas de promoción y desarrollo, a la pobreza cultural y moral que genera un modelo de vida así.

“Somos testigos de...”

En este escenario, con mayor o menos intensidad, todos estamos siendo testigos de varios aspectos determinantes que condicionan mucho nuestra vida y la de nuestros entornos. Destacamos algunos de ellos:

► **Primero**, somos testigos de **la velocidad de vértigo** con la que ocurren las cosas, de tal manera que tenemos la sensación de ir en un tren que nosotros no llevamos.

► **Segundo**, somos testigos de la imposibilidad de entender, analizar y gestionar **la complejidad de todo lo que está pasando**, de tal manera que, llenos de impotencia e incapacidad, estamos instalados en el desconcierto, un desconcierto que, entre otras cosas, aumenta más nuestra indignación.

► **Tercero**, somos testigos de la importancia y la gravedad de lo que está ocurriendo. Sabemos que **los cambios que están sucediendo no son estéticos**: las revoluciones e incipientes democracias islámicas; el multilateralismo en las relaciones internacionales con el cambio que esto supone en el mapa internacional en cuanto a la redistribución del poder; la caída del arquetipo energético; la caída de las culturas modelo, las religiones modelo, las economías modelo, las generaciones modelo; la caída del sentido de identidad y pertenencia europeos; los nuevos debates soberanistas; la “emigración juvenil” para poder trabajar; la conciencia cada vez más generalizada de vivir en una sociedad muy fragmentada y

con una democracia débil... Todo esto no son cuestiones menores.

► **Cuarto**, somos testigos de la importancia absoluta de las nuevas tecnologías en la configuración de todos estos procesos de cambio, porque definitivamente se están convirtiendo en la piedra de toque de una globalización alternativa al permitir dar voz a los que no la tienen, movilizar a la ciudadanía, generar opinión, tejer nuevas redes sociales, posibilitar nuevas formas de participación cívica, incidir políticamente..., de tal manera que ya **hemos entrado de lleno en la nueva civilización digital**.

► **Quinto**, somos testigos del declive y de la desconfianza en los poderes públicos instituidos (partidos políticos, sindicatos, iglesias...) y de la emergencia lenta pero real de nuevos movimientos sociales, de sociedades civiles de nuevo cuño, de nuevas redes que empiezan a dar un color diferente a este escenario de la vida en el que estamos inmersos.

► **Sexto**, somos testigos, también, **como Tercer Sector, de haber pregonado e interiorizado una excesiva prepotencia e idealización de nuestras posibilidades de ser alternativa**, ignorando la conciencia de que igual que aparecemos podemos desaparecer, o debilitarnos o diluirnos. De hecho, no estamos mostrando en medio de toda esta crisis tanto cuerpo como decíamos tener.

► **Séptimo**, somos testigos de la necesidad de **reinventar y reconstruir nuevas fronteras** te-

territoriales, políticas y culturales, en la búsqueda de un nuevo orden internacional y una nueva gobernanza internacional. Poco a poco va creciendo y debe seguir creciendo la conciencia de que, en el fondo, todas las luchas son y deben ser la misma lucha: locales y globales, minoritarias y mayoritarias, las de los derechos sociales y las de los derechos civiles. Es, y debe seguir siendo, cada vez más común el paso de la indignación por un tema que nos afecta personalmente, a la indignación por un modelo y tipo de sociedad que dificulta la vida a una gran parte de la gente, especialmente a los más débiles.

► **Octavo**, somos testigos de la necesidad de hacer del siglo XXI **un tiempo profundamente femenino**, conscientes del mal uso y del uso insuficiente del caudal de las mujeres y lo femenino que se ha hecho a lo largo de toda la historia. No hablamos de oportunidad; hablamos de necesidad, de deber.

Lo queramos o no; nos guste o no nos guste; lo entendamos o no; seamos capaces de gestionar esto con inteligencia o nos sintamos desbordados por esta complejidad, éste es el escenario y el tiempo en el que estamos situados. Esta es la realidad social en la que tenemos que convivir y que define la naturaleza de nuestro tiempo histórico global, nacional, comunitario y personal.

Vivimos un tiempo de vértigo imparable que es también —y así debemos contemplarlo— un tiempo de oportunidad.

¿Qué significa la aparición de este Documento en este contexto?

La sociedad civil y las entidades del Tercer Sector en general, viven un escenario de desconcierto y también paradójico. Por un lado asisten a una creciente demanda de asistencia social producida por los efectos de la crisis. Por otro, el recorte en los presupuestos les obliga a hacer más con menos y, en la situación que requerirían más musculatura y fortaleza, se encuentran con menos recursos y mayores debilidades.

Por su parte, las administraciones tienden a asignarles un papel instrumental de las instituciones públicas con una carga notable del acento asistencial y paliativo, cuando las estrategias y las políticas de inclusión lo que demandan son procesos de acompañamiento e itinerarios de formación e inserción para promover estadios de autonomía creciente en las personas y colectivos más vulnerables.

En los últimos años, muchas entidades se han instalado en la función estricta de proveer servicios a la Administración, de ser dependientes de la misma olvidando su función movilizadora y transformadora. En el contexto actual, más crítico en cuanto a recursos, entran en crisis, algunas incluso de manera irreversible.

Como Tercer Sector, como Fundación Esplai también, estamos obligados a plantearnos nuestras prioridades, nuestros acentos y cómo podemos y debemos dar respuesta a los desafíos que nos genera esta situación. Como Tercer Sector, como

ONG y como Fundación Esplai tenemos que plantearnos preguntas que no podemos soslayar: **¿Qué nos toca hacer en estos momentos? ¿Qué compromisos tenemos que asumir? ¿Cómo podemos ser útiles a la sociedad? ¿Qué alianzas consideramos prioritarias y para qué?**

Ante la magnitud de claves, visiones, elementos de debate relevantes que nos proponían estas cuestiones la Fundación Esplai ha hecho una “selección obligada” entre diferentes temáticas, y nos planteamos centrarnos en tres desafíos y oportunidades indiscutibles “para esta nueva etapa de esta nueva época”, y dentro del contexto social y político en el que estamos viviendo:

► **La participación transformadora**, porque tenemos como ONG una responsabilidad importante en la creación de una ciudadanía más activa y comprometida en el cambio de una sociedad y una forma de vida y convivencia que no nos gusta. Nos cuesta creer en los cambios y transformaciones impuestas que llueven del cielo; preferimos las que nacen de la tierra.

► **Las relaciones intergeneracionales**, porque necesitamos superar las trincheras generacionales en cuanto a su participación en las organizaciones, y proponer caminos para activar su complementariedad y potencialidades en su lucha por la democracia de lo común.

► **La civilización digital**, porque ¿qué significa y conlleva la incorporación de Internet, de las TIC en nuestras organizaciones, en las relaciones en-

tre unas organizaciones y otras, en los objetivos que se persiguen...? ¿Cómo convivir, dentro de nuestras ONG, nativos con inmigrantes digitales?

A la hora de enfocar esta triple temática, hemos tenido en cuenta varias perspectivas:

1) Ponemos el acento en la ciudadanía.

Significa esto que el objetivo fundamental de este nuevo documento es aportar claves para el nacimiento y la consolidación de una “nueva ciudadanía” para estos “nuevos tiempos”, sin renunciar a logros e identidades del pasado, pero con visión de actualidad y de futuro. Una nueva ciudadanía que encuentra en lo digital un nuevo espacio, un “nuevo país”; Una nueva ciudadanía que quiere cambiar las cosas en y desde la complicidad y complementariedad de lo intergeneracional; Una nueva ciudadanía que siente la necesidad de transformarse internamente (como sujetos, como organización) para poder transformar lo de fuera.

Este Cuaderno propone que el eje de **“la comunidad y de lo comunitario”** atraviese todo este **proceso de reflexión**. Pensando en la nueva ciudadanía, aparece como un común denominador en los tres trabajos una visión dominante —aunque no exclusiva— de las ONG como “comunidades” (cercanas, identificadas, horizontales, empáticas, deliberativas...) que actúan en un entorno concebido también como “una comunidad” (comprometidas con su entorno local, abiertas a él, cooperadoras las unas con las otras, compartiendo recursos y prácticas).

2) Queremos que este documento sirva para orientar nuevos caminos.

Sin petulancias, querríamos que el nuevo documento fuera guía, faro, espacio de preguntas interesantes e inteligentes para que las ONG transformen su organización, su funcionamiento, su visión de sí mismas y sus relaciones con el entorno, con el mercado y la Administración, para que las ONG se reinventen de nuevo en el contexto actual de una crisis tan profunda y de un cambio de época.

La Fundación Esplai es consciente de lo que significa este reto y ofrece a la sociedad todas estas reflexiones con la finalidad de que, pensando en estas cosas, tengamos más claro el camino a seguir, juntos y unidos.

3) Nace claramente de la indignación.

Este documento nace de la indignación que nos provoca contemplar todo lo que está ocurriendo en nuestro entorno y en el mundo, y en relación también con nosotros mismos, con las ONG en las que intervenimos, con el Tercer Sector del que formamos parte, con el papel de la sociedad civil organizada en todo este escenario.

4) Pretende ayudar a generar una resistencia inteligente.

El nuevo documento propone reflexionar en estos tres ámbitos, superando aparentes antinomias y la maldición de los binomios, para generar una “resistencia inteligente”.

► **Resistencia**, más allá de una lógica puramente reactiva, que busca sobre todo ser movilizadora.

► **Inteligente**, porque cree en la complementariedad, en la suma de capacidades y energías con el compromiso por lo común y por el interés público.



“Para ser realmente transformadoras, la ONG deben transformarse internamente, es decir, ser más participativas, más eficientes, más centradas en la acción, actuando en red, generando sinergias y compartiendo recursos”.

Imanol Zubero Beaskoetxea
Profesor de Sociología en la Universidad
del País Vasco UPV/EHU

Participación transformadora

Participación transformadora

Introducción

En el transcurso de su existencia, no hay organización que no experimente en algún momento una situación que la sociología ha caracterizado de diversas maneras: fase de rutinización o de burocratización, recurriendo a Weber; transición desde el *status nascendi* hacia la institucionalización, en la perspectiva de Alberoni; paso de la fase instituyente a la fase instituida, en el lenguaje de Castoriadis. Se trata de ese momento en el cual la organización, tras unos años de recorrido, se mira a sí misma y se pregunta por su trayectoria, por sus logros, por su situación actual. Es éste un momento propicio para que surjan algunas preguntas fundamentales, tan fundamentales que en última instancia no dejan de tener que ver con la cuestión de la identidad: ¿Somos lo que queríamos ser cuando empezamos nuestra andadura? ¿En qué hemos cambiado y por qué? En situaciones como esas, cuando se plantean tales preguntas, la imagen que devuelve el espejo no siempre es la más atractiva.

Desde esta perspectiva, el simple hecho de que las organizaciones y entidades que conforman la Fundación Esplai se planteen una reflexión profunda, hasta «cuestionarse a sí mismas y sobre su papel en el entorno en el que actúan» (E. Arnanz, “Introducción”), tiene un enorme valor. Esta voluntad de autocuestionamiento, este ejercicio de reflexividad, afrontado además libre y animosamente, es ya un precioso recurso que debe ser puesto en valor.

Vivimos unos tiempos en los que la participación misma, la participación en sí, al margen de adjetivaciones añadidas o de mayores especificaciones, es un grave problema. Un problema de cantidad y un problema de calidad. Un problema de cantidad: participamos pocas y pocos. Un problema de calidad: participamos poco, sobre todo lo hacemos en determinados ámbitos (y no en otros). En estas circunstancias: ¿Por qué debe ser transformadora la participación en las ONG? ¿No nos basta con que sea eficiente, con que las organizaciones alcancen razonablemente algunos de los objetivos operativos concretos que se proponen?

No parece que ésta sea la posición dominante en Esplai. Puede tratarse de una tentadora invitación; la de decir y decirse a una misma, a uno mismo: con lo complicadas que están las cosas, bastante hacemos con hacer lo que hacemos, casi con seguir existiendo. Ya nos preocuparemos por adjetivar la participación el día que la propia participación está asegurada. Pero no: si algo ha quedado claro a lo largo de la conversación que venimos manteniendo es que en Esplai se maneja con plena conciencia la autocrítica. Sin miedo, sin convertirla en un ejercicio de pesimismo; con voluntad de convertirla en energía creadora, “rabo de nube” que anime un mejor discernimiento y ayude a fortalecer lo mucho de bueno que también hay en lo que venimos haciendo. No nos conformamos con participar, con hacer, con existir, ni siquiera con resistir: para tener sentido, todo esto debe ser un medio para lograr un fin, y ese fin tiene que ver, como enseguida veremos, con la transformación de nuestra realidad.

Pero antes vamos a detenernos al objeto de aclarar en lo posible de qué hablamos cuando nos referimos a la “participación transformadora”.

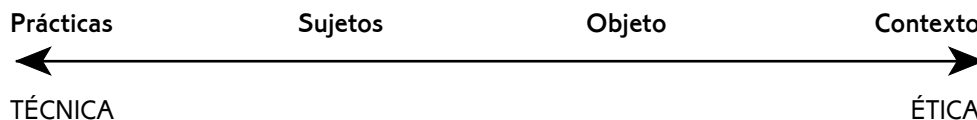
Las distintas dimensiones de la participación transformadora

¿Respecto a qué ámbitos o dimensiones de una organización puede la participación en la misma aspirar a ser “transformadora”? Se me ocurren cuatro posibilidades, no mutuamente excluyentes:

- 1) Transformadora de la propia **forma de hacer** de la organización, de sus procesos y de sus medios de acción.
- 2) Transformadora de los **sujetos** que participan en la organización.
- 3) Transformadora del **objeto** (tanto objetivos como, sobre todo, colectivos o personas) sobre el que se actúa.
- 4) Transformadora del **entorno o contexto** en el que se actúa.

De la 1 a la 4 nos desplazamos a lo largo de un continuo que va desde un espacio donde predominan las cuestiones técnicas hasta otro donde lo hacen las cuestiones éticas.

Transformación de...



Las dificultades a las que se enfrenta la voluntad de transformar son distintas en cada caso. Sea como sea, responder a la pregunta de qué es lo que debe ser transformado o no en cada ámbito de la organización exige imperiosamente una labor de diagnóstico, y de diagnóstico deliberado y finalmente compartido: ¿Existe en nuestras organizaciones una **cultura práctica de la deliberación y la evaluación**? Evaluación que sólo puede hacerse manejando diversos criterios de contraste en cada una de esas dimensiones:

- 1) La dimensión de la transformación de las prácticas de la organización supone evaluarlas a la luz de un criterio de **eficiencia**: ¿Cómo usamos los recursos de que disponemos?
- 2) La dimensión de la transformación de los sujetos que participan en la organización supone evaluar la estructura y el funcionamiento de la organización a la luz de criterios de **democracia** y de **ciudadanización**: ¿Cuál es el estatuto de todas las personas que participan, de una o de otra manera, en la organización?
- 3) La dimensión de la transformación del objeto de la acción de la organización supone evaluar la práctica desde criterios de eficacia (objetivos y fines de la organización) y de **empoderamiento** (destinatarios de la acción). En lo que se refiere a los objetivos de la organización, ¿disponemos de indicadores que nos permitan evaluar el grado de cumplimiento de nuestros objetivos o, en su caso, de analizar las causas del incumplimiento? En lo que se refiere a las personas destinatarias de la acción, ¿logramos que sean sujetos activos o se quedan en simples beneficiarios de nuestras acciones?
- 4) La dimensión de la transformación del contexto de la acción de la organización supone evaluar dicha acción en el marco de la realidad social en la que se actúa, a partir de un criterio de **justicia** o de **sociedad buena**. Cuando nos situamos en esta perspectiva estamos queriendo decir que la participación a la que aspiramos no debe limitarse a actuar “al final de la cañería”, es decir, a generar medidas que, desatendiendo las causas de los problemas sociales, sólo se ocupan de los

efectos y de cómo tratarlos, controlarlos o minimizarlos¹. Desde esta perspectiva, se plantea la necesidad, la exigencia incluso, de que la acción de las organizaciones sociales incorpore la ambición de la **incidencia estructural por la vía política**.

La “politización” de las ONG tiene sus riesgos. Cuanto más se alejan de la perspectiva “técnica” y se aproximan a la perspectiva “ética” (ideológica, cosmovisional) más posibilidades hay de que surja el conflicto, tanto en el interior de las organizaciones como entre estas y otras instituciones de su entorno. Pero también hay riesgos, y muchos, en su “despolitización”. El riesgo del “finsemanismo”, de pensar que en dos días a la semana de voluntariado o de solidaridad extraordinarios pueden enmendarse cinco días de competitividad, consumismo e individualismo ordinarios y normalizados. El riesgo de producir buenos voluntarios, pero pésimos ciudadanos.

¹Joan Subirats, “Políticas de final de cañería”. *El País*, 31/12/2005. Disponible en: http://elpais.com/diario/2005/12/31/opinion/1135983609_850215.html; última consulta 25/02/2012.

Una opción clara por la participación transformadora

En lo que se refiere a la interpretación del concepto de “participación transformadora”, aparecen tres grandes formas de entenderlo:

- 1) Cambiar el contexto: ir al origen de los problemas y proponer alternativas, incluso económicas.
- 2) Desarrollar intervenciones inmediatas, concretas, locales o no.
- 3) Cambiar en lo personal, adoptar una actitud crítica, crecer como ciudadanas/os.

En realidad, estas tres son en la práctica todas las formas posibles de entender el concepto de “transformación”: en el nivel individual, en el nivel microsocial (local) y en el nivel macrosocial (estructural). Una mayoría de quienes han respondido a la pregunta sobre “cuál es la finalidad principal de las ONG” consideran que éstas deben cumplir todas las finalidades señaladas: deben concienciar, ser formadoras de ciudadanía crítica, denunciar injusticias, presionar sobre las instituciones, pero también deben solucionar problemas concretos. Se considera que el énfasis en una u otra finalidad puede variar en función de la especificidad de cada ONG, pero no se renuncia a ninguna de ellas.

En cualquier caso, es muy dominante la opinión de que no cabe una perspectiva de transformación que no se construya sobre alguna base ideológica (cosmovisional). Aunque seguramente profundizar en esta cuestión generaría debates de mucho calado y discrepancias no menos notables, considero que esta perspectiva ofrece un punto de partida muy interesante para afrontar y sostener la reflexión colectiva que nos hemos propuesto.

¿Es posible una transformación social que no tenga contenido ideológico?
¿Cabe una transformación “despolitizada”?

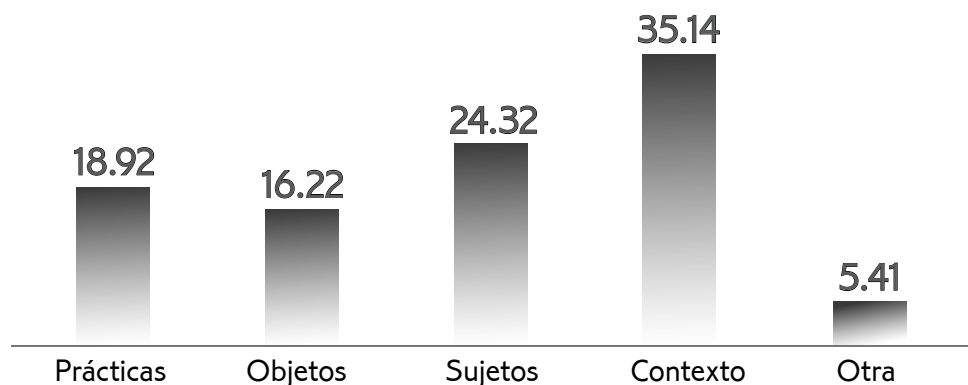


Un primer diagnóstico: unas entidades escasamente transformadoras

De las respuestas al cuestionario se desprende una convicción: No parece que las ONG se caractericen por su contribución a la transformación de la sociedad. De los cuatro ámbitos o dimensiones posibles desde los que cabría pensar que puede la participación en una organización ser “transformadora”, el principal déficit transformador se endosa, precisamente, a la acción de las ONG sobre su entorno.

A este respecto, en la reunión de la Comisión Permanente del Consejo Asesor de la Fundación Esplai celebrado el 11 de junio de 2011 alguien se preguntaba: «De los cuestionarios deducimos que la atención está puesta en las organizaciones: ¿Qué estamos haciendo las ONG para perpetuar un sistema? ¿Qué función cumplimos las ONG?».

De las cuatro dimensiones posibles desde las que abordar la cuestión de la participación transformadora, ¿cuál crees que es la más deficitaria en las organizaciones que tú conoces?



Este cuestionamiento de la realidad transformadora de las ONG es coherente con un **deseo claramente afirmado de que las ONG vehiculen e impulsen una participación transformadora, que no sea partidaria pero sí con ideología**. De las respuestas al cuestionario se desprende que no hay miedo a afrontar en el seno de las ONG cuestiones directamente ideológicas.

Si bien se comparte la naturaleza esencialmente activista de las ONG, no por ello se desconoce o se minusvalora la importancia de reflexionar sobre la acción. Como ha señalado una de las personas participantes en el foro: «Se ha de tener conciencia de la necesidad del cambio, y para qué el cambio. El objetivo no es cambiar por cambiar, sino cambiar para mejorar y cumplir mejor nuestra función transformadora de la sociedad. Y esto solo tiene sentido fruto de la reflexión y el debate democrático de todos los actores protagonistas de la vida y objeto de la ONG».

Somos por lo que hacemos. Se nos identifica perfectamente cuando actuamos en los países más empobrecidos, en el Sur, pero no tanto cuando actuamos en nuestra propia sociedad. ¿Cuál es la relación que tenemos con nuestros entornos más próximos?

Igualmente se plantea también aquí una especie de “juicio de convicción”: ¿Sentimos de verdad la necesidad de cambiar para ser más transformadoras, o estamos ante la vieja estrategia gatopardiana de cambiarlo todo para que todo siga igual? La fórmula “sólo servimos para algo si servimos a quienes debemos” se vuelve pregunta incómoda, pero también animosa: ¿A quién sirve nuestro trabajo?

¿Es verdad que los valores de la competición, el individualismo, el sálvese quien pueda, dominantes en la sociedad, «han impregnado» también nuestras organizaciones?

La dimensión “interna” de la participación transformadora: transformarnos para transformar

Abundando en esta perspectiva, el segundo déficit de participación transformadora se localiza en los sujetos que participan en las organizaciones. Evidentemente, la relación entre institución y miembros de la institución es, en este sentido, muy estrecha. Sin que podamos identificar la existencia o no de relaciones de causalidad, ni la posible dirección de estas -¿son las personas participantes las que, por determinadas características sociopersonales, limitan el potencial transformador de la organización, o es la organización la que, por su orientación, moldea a la baja las aspiraciones transformadoras de sus miembros?- cabe esperar que exista una estrecha relación entre las potencialidades o déficits transformadores de una organización y la de sus miembros.

Al confrontarse con este déficit el primer objetivo operativo es **mejorar la participación** de los miembros en la gestión de las entidades. Desde una perspectiva práctica: deliberación, planificación compartida, formación permanente, etc. Pero también desde una perspectiva que supera lo meramente instrumental. Así, se habla de la existencia de “un espacio abierto, transparente, en el que sus miembros vuelcan sus vivencias, experiencias, valoraciones y recomendaciones”. Es importante señalar que esta participación *ad intra* no se concibe como un objetivo en sí misma. Se trata de **participar para** ser más eficaces en la tarea de **transformar la sociedad**. En este sentido, se afirma la necesidad de “comunicar claramente qué queremos transformar y con qué estrategias”, lanzando mensajes más claros y comprometidos que, “además de posicionar claramente a nuestra organización, ayudan a visibilizar aquello que queremos transformar porque no funciona, o no es justo, o no es sostenible”.

Sin embargo, también se afirma el **valor de la participación misma**. Se reivindica su valor “más allá de los resultados”. En este sentido, se afirma la necesidad de construir “un lenguaje apropiado a esta vocación transformadora de manera que todo lo que hagamos tenga un valor más allá del resultado [...] que haga de toda acción y de todos los procesos participativos un relato de participación transformadora. Necesitamos compartir desde el lenguaje y por el lenguaje el convencimiento y la emoción de que nuestro trabajo está ya cambiando, transformando el mundo”. Esta perspectiva tiene que ver con la relevancia pedagógica de la práctica transformadora, por pequeña que sea. Permite experimentar la voluntad transformadora propia, y mostrar que la transformación es posible. Se trata de conseguir, como dice alguien, “que poco a poco cada vez más gente se desbloquee ideológicamente (primero, los pensamientos: ‘esto no hay quien lo cambie’; ‘los de ahora son igual o peor que los de antes’; ‘siempre ha habido ricos y pobres’; ‘todo el mundo va a lo suyo’...), tiren por

tierra esa manera de pensar que les discapacita y descubran que pueden hacer algo en su entorno más inmediato, familia, pueblo, comunidad”.

Encontramos aquí el núcleo de un debate cuya solución no es sencilla, hasta el punto de que está en la base de algunas de las más sonoras polémicas planteadas en el espacio de la acción humanitaria, cada vez más dividido en dos posiciones difícilmente conciliables. Por un lado están quienes defienden que las ONG tienen, por supuesto, una tarea fundamental de asistencia inmediata en situaciones de emergencia, que debe completarse con la tarea de informar y sensibilizar a las opiniones públicas y a los gobiernos de la dimensión política de los problemas, promover actuaciones preventivas y **buscar medidas que impidan la persistencia de esos problemas**². Por otro lado están quienes consideran que “la acción humanitaria no tiene base teórica sobre la cual construir una visión política del mundo”, de manera que su función debe limitarse a “socorrer, en unos períodos críticos particulares, a los seres humanos, apoyarlos, ayudarles a recuperarse y a retomar su camino”, sea³ este cual sea. Se reivindica, en este sentido, la **modestia de la idea humanitaria**:

Dejemos que el humanitarismo sea el humanitarismo. Dejemos que salve algunas vidas, a pesar de cualesquiera sean los compromisos que deba firmar a lo largo del camino [...] ¿Es eso en verdad tan poco? ¿Deben los humanitaristas, por desesperación, conformidad con una moda intelectual y moral, o infundada esperanza —la esperanza por la esperanza— insistir en ser la palanca de Arquímedes de la paz perpetua, el estado de derecho universal o incluso, según la formulación más modesta de Oxfam, de un mundo más justo?⁴

Desde la perspectiva de la reflexión y el análisis no habrá nadie que no resuelva de un plumazo, casi con displicencia, el debate de “la caña o el pez” reformulándolo en términos de “la caña y el pez”, o incluso más: “la caña y el pez y el sistema de votos y vedas y la industria pesquera y las pescaderías y...”. Pero lo que, en teoría, no debería generar grandes discrepancias, en la práctica, anida en el seno de cada organización como un debate permanente. Alain Finkelkraut ha presentado esta tensión con una fórmula genial: “En nombre de la ideología nos negábamos ayer a dejarnos engañar por el sufrimiento. Enfrentados al sufrimiento, y con toda la miseria del mundo al alcance de la vista, nos negamos ahora a dejarnos engañar por la ideología”⁵.

² Vicenç Fisas, *La compasión no basta*, Icaria, Barcelona 1995; David Sogge (ed.), *Compasión y cálculo*, Icaria, Barcelona 1998.

³ Rony Brauman, *Humanitario: el dilema*, Icaria, Barcelona 2003.

⁴ David Rieff, *Una cama por una noche: el humanitarismo en crisis*, Taurus, Madrid 2003.

⁵ Alain Finkelkraut, *La humanidad perdida: Ensayo sobre el siglo XX*, Anagrama, Barcelona 1998.

Es éste un debate que se ha planteado con mucha intensidad en el diálogo que hemos mantenido. En este punto, es preciso señalar una aparente contradicción surgida en el transcurso de la conversación: ¿«nos sobra ideología y nos falta eficacia» o debe pesar «más la ideología (la misión, su finalidad) y menos los condicionantes externos (el volumen de financiación, la cantidad de gente que la apoya, el número de actividades que realiza...)»? No es cuestión menor.

Se trata de una tensión que tal vez no tenga solución, ya que seguramente no es un juego de cara o cruz, de lo uno o lo otro. ¿Participación que mitiga sufrimientos concretos o participación transformadora impulsada por una ambición ideológica de cambio estructural? La cosa es más compleja, admitiendo (o exigiendo) una multiplicidad de posiciones en un juego sin un solo punto de equilibrio.



Por lo que acaso a lo más que podemos aspirar es a alguna forma de “arreglo”, a sobrellevar de la mejor manera posible esa tensión que, inevitablemente, habrá de aparecer en algún momento en el seno de cada entidad (al menos si no se cierra a plantearse preguntas como las que aquí se están planteando).

Desde esta perspectiva, algunas de las cosas que han ido surgiendo en este apartado son una garantía para poder afrontar la tensión con espíritu constructivo. Una organización que internamente sea más participativa, transparente y corresponsable, que se preocupe por la formación permanente de sus componentes, que institucionaliza espacios para la reflexión colectiva y para el contraste de experiencias y opiniones, estará mucho mejor preparada para sobrellevar (y sobrevivir a) la tensión entre intervención local y transformación estructural.

Junto a esta, otra herramienta esencial para afrontar esta tensión tiene que ver con la cultura de cooperación y la capacidad de funcionar en red.

El reto de la coordinación: si no somos nodos seremos nudos

El segundo objetivo operativo es aproximar la entidad a todas las otras entidades del mismo sector y territorio. Fomentar la cultura de **red**. Es este un término que se ha repetido de muchas maneras: Se ha hablado de evitar duplicidades, de saber sumar, de desarrollar una cultura federal, de buscar sinergias y economías de escala, para lo cual las TIC y el nuevo entorno digital ofrecen un sinfín de oportunidades. Tanto se ha repetido, tantas veces y en tantas voces se ha escuchado en esta conversación la idea de la red que me animé a hacer una propuesta de “clusterización” del tejido asociativo, en los siguientes términos:

Tal vez la gran transformación de las ONG deba ser su “clusterización”, la conformación de un tejido asociativo auténticamente reticular, donde cada organización concreta se convierta en un nodo especializado y cooperativo que minimice la competición con otras que hacen lo mismo; que descubra la especificidad de su aportación al conjunto en función de sus capacidades (de reflexión, de socialización, de gestión, de elaboración de proyectos, de intervención local, de intervención macro, de internacionalización, etc.)... Para ello, además de voluntad, haría falta disponer de un mapeo (tal vez por sectores o ámbitos de intervención, para empezar) de la realidad asociativa en España/cada comunidad. Una especie de sociograma que nos permita conocer los encuentros, desencuentros, solapamientos, encontronazos y vacíos que se producen en esa realidad.

Sin embargo, no parece que sea fácil pasar del “ideal-red” a la “realidad-red”: «¡Que cada organización se convierta en un nodo cooperativo! Esto sí que es una utopía. Y lo es desde el momento en que los valores de nuestra sociedad se basan en la competición, el individualismo, el sálvese quien pueda. Y esos valores han impregnado nuestras organizaciones, sobre todo en lo que se refiere a la búsqueda de recursos.

La especialización la veo mucho más asequible ya que muchas organizaciones trabajan con colectivos específicos y seguramente el mapeo se podría empezar a hacer por ahí».

Queda aquí planteada una cuestión fundamental: ¿Qué modelo de relación entre las entidades consideramos más útil o adecuado? Por supuesto, no deberíamos abordar esta cuestión sin tener en cuenta todo lo dicho en apartados anteriores sobre la naturaleza transformadora y “servidora” que queremos para nuestras entidades.

¿Y la relación con las instituciones?

En lo que se refiere a las relaciones entre ONG y otras instituciones se opta por una cooperación igualitaria y crítica, no subordinada, que incluya tanto la actuación para alcanzar unos determinados objetivos como la selección y elaboración de los objetivos mismos.

La primera cuestión planteada es la de la **autonomía** de las organizaciones respecto de la Administración Pública. Se considera que esta autonomía va mucho más allá de una simple cuestión operativa: es, sobre todo, «un tema de definición de identidad y de calidad de ser y de acción».

Se propone un cierto “adelgazamiento” de las organizaciones, reduciendo sus estructuras de gestión: «rediseñar su estructura orgánica y funcional haciéndola competente, transparente y sostenible». Se plantea incluso la «desaparición de los locales con oficinas físicas donde se realiza la gestión», dadas las posibilidades de gestión *online* que hoy ofrece la tecnología informática.

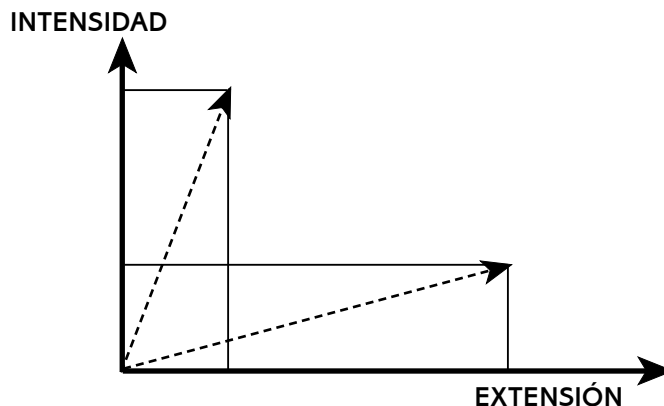
Llama la atención que se plantee compensar los costes económicos de esta “autonomización” (reducción de subvenciones) mediante el acercamiento a los programas de Responsabilidad Social Corporativa de empresas e instituciones financieras o, en general, la «apertura al sector empresarial». ¿No hay aquí ningún riesgo?

Otra posible forma de compensar los costes asociados a la “autonomización” respecto de la administración pública es el crecimiento en nuestra capacidad de penetración en la sociedad civil: empezando por reforzar la importancia del voluntariado, pero también ampliando el círculo de adherentes y simpatizantes, llegar más allá de “los ya sensibilizados”. Se plantea dejar de tratar de manera distinta a las personas en función de las distintas formas de relación que puedan mantener con la entidad: asociadas, voluntarias, consumidoras de servicios/productos, etc. Para cambiar planteamientos tradicionales «deberían buscarse estrategias de acercamiento más integrales, con enfoque de ciudadanía: súmate a nuestra organización que tiene una misión X, que puedes apoyar de Y maneras, todas son importantes, todas son necesarias, tú eliges cuál o cuáles de ellas quieres poner en marcha en función de tu momento vital, situación personal y económica».

Este cambio de cultura de organización resulta imprescindible si se quiere habitar en el mundo de las redes sociales: «El concepto de base social tendría que ampliarse a personas como los activistas, ciberactivistas, difusores, seguidores en redes sociales... que quizá tengan un compromiso con la organización más difuso e intermitente pero que son y serán imprescindibles».

Sin embargo, esta estrategia de expansión social puede resultar sumamente complicada si tenemos en cuenta la profundidad radical de las problemáticas a las que pretendemos responder: «Creo que ha habido un problema y es que en las estrategias de comunicación se ha primado la captación de recursos, frente a la transformación social. Y se han utilizado mensajes que, simplificándolos mucho, venían a decir que con 10€ al mes ibas a solucionar los problemas del mundo, cuando el problema es tan complejo que requiere cambios muy profundos, especialmente en nuestra forma de vida, desde lo que consumimos, hasta el partido que votamos, el periódico que leemos, etc.». Se critica una cierta banalización del compromiso voluntario, frente al que se propone un tipo de entidad mucho más comprometida y exigente: «Que la ONG se convierta en un espacio de reflexión, debate, contraste... Favorecer y desarrollar el posicionamiento crítico e indignado ante este modelo estúpido de vida y de sociedad que nos domina, y trabajar dentro de las propias ONG la reflexión sobre cuál es nuestro papel en este momento muy difícil de cambio de época, cómo nos posicionamos ante las injusticias y desigualdades que crecen, cómo defendemos y reivindicamos la construcción de una democracia más participativa...».

Esta perspectiva, que personalmente comparto, ¿facilita o complica la extensión social de las ONG transformadoras? Nos enfrentamos al problema de **equilibrar extensión social e intensidad reivindicativa**: Ambas se correlacionan de manera inversa, al menos en el corto-medio plazo.



Por otro lado, esta apertura de las entidades y la reformulación organizativa que comporta, ¿es compatible con la propuesta de «definir con claridad los niveles de participación y pertenencia por parte de voluntarios, técnicos y socios en las propias ONG, de tal manera que se definan bien responsabilidades, campos de acción y de trabajo, exigencias y deberes que se derivan de la pertenencia a la entidad, derechos... con el objetivo estratégico de mejorar la organización, eficacia y eficiencia de lo que se hace en la entidad, pero también, de mejorar mucho el sentido de identidad y pertenencia de todos los miembros?»

Se propone recuperar “espíritu asociativo” a la vez que se busca una “colaboración general”. Se trata de una tensión que podemos formular así: Un modelo de organización ligera, pero que deje huella; con identidad, pero abierta más allá del círculo de sus adherentes y hacia otras organizaciones; con visión propia, pero dispuesta a hacer red compartiendo recursos y objetivos; atractiva (de manera que muchas personas se integren y permanezcan en ella) pero también “lanzadera” que impulse a sus miembros a practicar la ciudadanía integral en todos los ámbitos de la vida... ¿Es esta la organización que queremos?

En resumen, se propone un cambio en la **cultura organizativa** de las ONG. En este punto resuenan algunas de las cuestiones esenciales planteadas en la conversación anterior y que resumimos en la fórmula **IN-transformarnos para EX-transformar**:

- Ser más abiertas, participativas y transparentes, tanto *ad intra* como *ad extra*.
- Capacidad de sumar, “sinergizar”, compartir, cooperar, federar: Cultura de red.

IN-transformarnos para EX-transformar

En último término, las entidades son más que las personas que las constituyen en un momento dado (pues son también imagen, cultura, tradición y trayectoria), pero las personas que las forman en cada momento son claves para construir y expresar la identidad y la práctica de cada organización.

Desde esta perspectiva, es lógico que muchas de las personas participantes en el foro subrayen la importancia de las actitudes personales de quienes conforman las ONG. Como resume una de las participantes, podremos promover y mantener el tipo de organización que queremos (transformadoras, abiertas, transparentes, críticas, etc.) «en tanto y cuanto haya personas involucradas en ellas que tengan también estas cualidades-capacidades-disposiciones». Afirmación que otra participante en el diálogo complementa cerrando el bucle que conecta a la organización con sus miembros: «La organización puede y debe educar a las personas para que puedan alcanzar estas características, sobre todo si la organización (las personas que ya están en la organización) se comportan con estas características porque los que llegan, otros actores de la organización, los seguirán. Es aquello de “donde fueres haz lo que vieres”. Yo creo más en el ejemplo, es decir, en la acción, que en muchas palabras. El hacer de una manera “se contagia”». De aquí que se hable de «creérselo» como de una actitud básica sin la cual no es posible pensar en una participación transformadora.

De manera muy sintética, se propone una participación que emocione, que nos vincule a una comunidad, que desbloquee viejas ideas y actitudes, que nos transforme, en suma. **¿Cómo puede ser transformadora una práctica de la que salimos tal y como hemos entrado?** ¿O acaso siempre son “las otras y los otros” quienes deben ser transformados? Al final, la transformación interna no es la de las ONG, sino la nuestra. Pero se trata de una transformación interna orientada no al logro de satisfacciones personales o al sostenimiento de la propia organización, sino a la transformación del exterior. Se trata, ya lo hemos dicho, de IN-transformarnos para EX-transformar.

En este punto el diálogo se ha derivado hacia las capacidades que las personas deben mostrar para impulsar la participación transformadora. Estas capacidades se fundamentan en la **autonomía personal**, a partir de la cual es posible desarrollar el compromiso personal, el anhelo de cambio, la mirada crítica, la suma de voluntades y de fuerzas. Autonomía de las personas que participan en las entidades mediante la impregnación de una cultura de ciudadanía; Autonomía también de las personas para/con las que se trabaja: Empoderamiento, rechazo del asistencialismo. Desde una perspectiva colectiva, estas capacidades nos permitirían aproximarnos a las ONG desde una perspectiva de **comunidad**.

Esta perspectiva de comunidad se despliega también *ad intra* y *ad extra*. Se habla de organizaciones que se configuran como comunidades (identificadas, cercanas, horizontales, empáticas, deliberativas), pero también de organizaciones que actúan en un entorno concebido como una comunidad (comprometidas con su entorno, abiertas al mismo, cooperadoras, compartiendo recursos y prácticas).

Aunque se reconoce y se valora esta dimensión comunitaria/local, también se reivindica la importancia de las organizaciones más instrumentales, de ámbito supralocal (plataformas, federaciones), cuya naturaleza no es comunitaria y cuya función no es la de actuar directamente sobre su entorno, sino la de ser interlocutoras de las administraciones o de otras instituciones.

Conclusión no concluyente

Mi conclusión personal y provisional: ¿Cómo deben transformarse internamente las ONG para ser esas organizaciones capaces de transformar su exterior?, nos preguntamos. Y aunque son muchas las propuestas y las pistas que se ofrecen (y muchas las coincidencias que se producen), más allá del terreno de lo concreto, del espacio de la “técnica”, me da la impresión de que no deja de removerse y removernos un profundo interrogante ético: **¿De verdad sentimos la necesidad de cambiar?** Ganas, deseos, aspiraciones, motivaciones...

Creo que lo más sencillo va a ser construir una plantilla de autodiagnóstico técnico que podamos aplicar a cada ONG con el fin de evaluar su realidad interna: En las aportaciones tan generosamente compartidas hay muchas claves para hacerlo. Pero es la otra cuestión la que permanece irresuelta: ¿Para qué servimos?, es decir, ¿Para qué queremos servir? Y también: **¿A quién servimos?**

Se trata de la tensión técnica/ética a la que nos referíamos en el documento inicial, cuando reflexionábamos sobre las cuatro dimensiones de la transformación.

A modo de **resumen**:

- ▶ Se considera insuficiente la acción de las ONG desde una perspectiva de práctica transformadora;
- ▶ Se apuesta por fortalecer esta dimensión transformadora;
- ▶ Se considera compatible una perspectiva de las ONG claramente política (en el sentido de interesada, orientada, incluso ideológicamente fundada) sin que ello implique ni partidismo ni renuncia al pluralismo;
- ▶ Se apuesta por unas ONG que conjuguen atención a problemáticas concretas (en función de sus ámbitos específicos de actuación) y preocupación activa por la transformación de su entorno (tanto mediante la formación de conciencia crítica como interviniendo sobre instituciones y estructuras juzgadas como injustas);
- ▶ En esta tarea, se apuesta por una práctica de cooperación crítica con las instituciones políticas y económicas.

De todo lo dicho se desprende una tarea clara y urgente: Para ser realmente transformadoras las ONG deben transformarse internamente, es decir, ser más participativas, más abiertas, más centradas en la acción, actuando en red, generando sinergias y compartiendo recursos.



“Una premisa es configurar las ONG como espacios intergeneracionales y como entidades que promocionan el encuentro intergeneracional sobre la base de la ciudadanía común. Se trata de que sean la punta de lanza de la colaboración y la solidaridad intergeneracional”.

Carlos Giménez Romero
Catedrático de Antropología de
la Universidad Autónoma de Madrid

ONG, transformación social y enfoque intergeneracional

Planteamiento y preguntas para el debate

Se trata de facilitar la reflexión colectiva y el debate social acerca, primero, de cómo hacer de este campo una vía para la transformación social hacia un mundo más justo y democrático y, segundo, y ya más en particular, acerca del papel que las organizaciones no gubernamentales debieran y podrían desempeñar en ese cambio.

¿Cómo entender lo intergeneracional?

¿De qué manera lo intergeneracional puede ser un terreno propicio para avanzar en la construcción de una sociedad realmente democrática y más justa?

¿De qué forma lo intergeneracional es un terreno necesario y propicio para el trabajo efectivo de las ONG?

¿Cuál está siendo el papel de las organizaciones no gubernamentales en este campo y cómo podría potenciarse su labor?

El texto que sigue ha recogido el documento inicial, los debates en la Comisión Permanente de la Fundación Esplai y las aportaciones en el Foro virtual. Para facilitar la lectura y su discusión se ha englobado todo en tres cuestiones y, en cada apartado, se indica primero una idea central o premisa de conjunto y se expone luego un breve desarrollo.

¿A qué nos referimos con “lo intergeneracional”? ¿Qué supone el enfoque intergeneracional?

Premisa central

Estamos frente a:

- Un reto: Cómo superar la fragmentación entre edades y generaciones.
- Un ámbito de trabajo de intervención: Los centros y programas intergeneracionales.
- Un enfoque: Complementario de la alianza de clases, la igualdad de género o la interculturalidad.

Desarrollo

En 1993 se celebró el “Año Europeo de las Personas Mayores y de la Solidaridad entre las generaciones”. Naciones Unidas adoptó también ese concepto declarando que la “solidaridad entre las generaciones a todos los niveles - las familias, las comunidades y las naciones- es fundamental para el logro de una sociedad para todas las edades”. Aquella celebración y aquel término formaban parte de una corriente que se iba extendiendo y que no haría sino crecer.

En 2002 se celebró en Madrid la II Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento, la cual, en su Plan de Acción Internacional, recomendó “elaborar iniciativas dirigidas a promover un intercambio productivo y mutuo entre las generaciones”. En 2009 la Comisión Europea llevó a cabo un sondeo sobre el estado de la solidaridad intergeneracional, detectándose la necesidad de más espacios de encuentro y colaboración entre generaciones y de políticas de fortalecimiento de las relaciones intergeneracionales. El año 2012 ha sido declarado Año Europeo del Envejecimiento Activo y de la Solidaridad Intergeneracional.

En Latinoamérica el campo intergeneracional se viene desarrollando con fuerza. En el caso de España el desarrollo de este campo es de considerable vitalidad. El IMSERSO puso en marcha en 2005, en base a la declaración anterior, una red temática dedicada a al promoción de las relaciones intergeneracionales (Red Intergeneracional) y en 2010 publicaba una *Guía para los programas intergeneracionales*.

En las dos últimas décadas, y cada vez con más extensión e intensidad, se viene consolidando lo que se ha dado en llamar el campo intergeneracional. La Red intergeneracional lo ha definido como el “conjunto de conocimientos (teorías, investigaciones, práctica) y de acciones (en especial las políticas públicas y los programas intergeneracionales) encaminados a aprovechar de modo beneficioso el potencial de la intergeneracionalidad”.

Desde hace años y de forma creciente se celebran jornadas y se publican artículos sobre el particular, y sobre todo se ponen en marcha programas, se abren centros y se llevan a cabo prácticas que se adjetivan como intergeneracionales, configurando así un campo social e institucional emergente. En el libro *Programas intergeneracionales. Hacia una sociedad para todas la edades* (Fundación La Caixa. Colección Estudios Sociales. Volumen 23) se indica que “un programa intergeneracional es un tipo de Práctica Intergeneracional (PI), que es aquella en la que concurren... tres características: participan personas de distintas generaciones, se produce gracias a cierta organización y gestión (no es espontánea); supone una relación de intercambio de recursos entre los participantes.

Por su parte, los centros intergeneracionales (también denominados centros intergeneracionales compartidos) son aquellos en los que “niños/jóvenes y personas mayores participan, conjuntamente y en el mismo emplazamiento, en servicios o en programas continuos; en este tipo de centros los niños/jóvenes y mayores interactúan tanto de manera formal, durante la realización de actividades intergeneracionales planificadas y periódicas, como en encuentros de tipo informal” (Goyer, 2001).

¿Qué necesidad hay de este enfoque y qué oportunidades presenta en la lucha por la equidad? ¿Qué relevancia y potencialidad tiene lo intergeneracional para la transformación social y para la extensión y profundización de la ciudadanía?

Premisa central

La notable y creciente relevancia de lo intergeneracional deviene de la propia evolución de las sociedades (envejecimiento, precariedad juvenil, etc.), de la escasez de vínculos (situaciones de fragmentación y distanciamiento) y de la necesidad de contar con todos en la transformación social.

Desde el punto de la ciudadanía el enfoque intergeneracional parece crucial pues es preciso reconocerse todos y todas, más allá de las diferencias de edad y generación, como ciudadanos con iguales derechos y deberes, pertenecientes a la misma comunidad política y compartiendo un mismo marco institucional (por supuesto todo ello con niveles sociopolíticos y diferenciaciones socioculturales notables).

Desarrollo

Una forma de explicitar el gran potencial del enfoque intergeneracional es indagando las vías en que puede desarrollarse. Se enumeran cinco posibilidades:

1) Mancomunar esfuerzos intergeneracionales frente a la pobreza y exclusión

El encuentro intergeneracional debe contemplar las condiciones y la calidad de vida de los ciudadanos, los agudos problemas y procesos hoy en día planteados con respecto al desempleo, los desahucios, etc. La agenda de los coloquios entre jóvenes y mayores, el contenido de los programas en los cuales colaborar debe nutrirse de esa primera y fundamental temática.

En este campo el diálogo intergeneracional puede orientarse tanto a la lucha solidaria contra los procesos generales de pobreza y exclusión en la sociedad como a la alianza entre mayores y jóvenes directamente afectados, pues amplios sectores de mayores y jóvenes viven en la insuficiencia, la precariedad, la falta de expectativas y la marginación.

A unos y otros les une bien su situación de carencia y falta de calidad de vida, bien el rechazo y denuncia solidaria de lo que le ocurre a amplias capas de la población.

2) Trazar alianzas intergeneracionales de género

Junto a la perspectiva de la posición socioeconómica, el encuentro y colaboración intergeneracional debe adoptar una perspectiva de género, de igualdad entre hombre y mujeres, de respeto a las diferentes opciones de sexo-género.

Y no se trata solo de trenzar puentes entre mujeres mayores y jóvenes, con tantos puntos en común, sino también de avanzar intergeneracionalmente, al menos en: *a)* la colaboración de mujeres y hombres de diferentes edades en la lucha por la igualdad, *b)* el avance hacia las denominadas nuevas masculinidades (por ejemplo, con círculos de diálogo de hombres mayores y jóvenes sobre la nueva ubicación del varón y, *c)* el respeto a los derechos, identidades y expresiones de gais, lesbianas y transexuales.

3) Lo intercultural y lo intergeneracional: utopía, método y proceso

Siguiendo el marco conceptual de clase, género y etnia, y su complemento con edad/generación, el encuentro intergeneracional, además de la posición socioeconómica y de género, debe asimismo incorporar la variable de la diversidad cultural. Y para ello debe asumir, frente al racismo y la asimilación, una perspectiva interculturalista acerca de la gestión positiva de la diversidad y acerca de las subculturas de edad. El interculturalismo supone un complemento crítico del multiculturalismo, pues, además de aceptar los principios de igualdad de las culturas y de celebración y respeto de la diversidad (asumidos por las políticas multiculturalistas), pone el énfasis en la interacción positiva entre los sujetos culturalmente diferenciados a partir del trabajo colaborativo en los intereses comunes.

Aplicado a lo intergeneracional, este enfoque permite afirmar con fuerza que entre jóvenes y mayores de una misma sociedad —aunque sean segmentos socioculturales diferenciados— existen puntos en común; asimismo entre jóvenes y mayores de diferentes bagajes culturales (autóctonos versus foráneos, payos versus gitanos, etc.).

El interculturalismo es tanto una utopía necesaria como un método, y ante todo un proceso dialógico y conflictivo que debe ser regulado de forma participativa. En el encuentro generacional se expresa todo ello, puesto que supone una plasmación de una sociedad utópica sin dominio de unas edades sobre otras, supone una estrategia metodológica para avanzar y no deja de ser un proceso lleno de flujos y reflujos.

4) La vía comunitaria para el encuentro intergeneracional

Un énfasis capital para el acercamiento y la colaboración intergeneracional es la vía comunitaria. Hay comunidades de muy distinto tipo: vecinales, étnicas, religiosas, y hay diferentes concepciones acerca de lo comunitario según las culturas y los grupos sociales. Cuando se sugiere reflexionar sobre la necesidad de la vía comunitaria para el encuentro y la cooperación intergeneracional se hace desde la doble convicción de, por un lado, la enorme relevancia del ámbito local en lo que refiere a la relación y posible alianza entre generaciones y, por otro lado, lo idóneo de las categorías de la intervención comunitaria a la hora de avanzar con éxito en este campo (y en otros).

Como el resto de las personas, el joven y el mayor viven buena parte de su vida en el ámbito local, esto es, en un determinado barrio, pueblo, área y, en definitiva, en un territorio. Es ahí donde se ubica buena parte de sus referentes cotidianos y simbólicos: el uso compartido de calles y parques, el asociacionismo local, las redes locales, las demandas y reivindicaciones de barrio, el funcionamiento de los servicios públicos, las comunidades educativas, la participación en el ciclo ritual y festivo de la localidades. ¿Hay relación entre jóvenes y mayores en esos ámbitos, cómo son, cómo transformarlas en lugares de encuentro y colaboración?

La conexión positiva entre generaciones en el ámbito local requiere, como tantos otros aspectos de la fragmentada vida social, de planteamientos de intervención comunitaria. Allí donde las organizaciones no gubernamentales colaboran a nivel territorial, involucran a las administraciones en planteamientos de interés común y cuentan con la ciudadanía, es posible superar la predominante sectorialización, fragmentación, solapamiento y descoordinación de las políticas e iniciativas sociales. En la medida en que se reconoce y potencia el protagonismo de los residentes, vecinos, comerciantes, profesionales y técnicos a nivel local es posible desencadenar creativamente la energía social, que en caso contrario, permanece estancada, desaprovechada. Ese marco y enfoque comunitario, clave para otros aspectos de la vida social en democracia, lo es para también para que sea posible el encuentro y la cooperación intergeneracional.

5) El diálogo cooperativo y mediado entre generaciones

Es preciso trabajar el diálogo cooperativo entre generaciones. Un diálogo orientado a la comprensión mutua, al descubrimiento de temas e intereses comunes y a la adopción de compromisos de acción conjunta. El diálogo implica escucha atenta, empatía, saber preguntar al otro. El encuentro intergeneracional -que puede realizarse en espacios muy diferentes (asociaciones, centros de mayores, clubs deportivos y culturales) y con motivos bien dispares (jornadas, fiestas, movilizaciones) debe servir para superar los tópicos y las ideas falsas que actúan de obstáculo o barrera entre generaciones.

Esas conversaciones pueden ayudar a superar, primero, las ideas y valoraciones acerca del Otro basadas sólo en suposiciones e informaciones indirectas y superficiales (prejuicios), así como para cambiar las imágenes fijas, distorsionadas y esclerotizadas (estereotipos) acerca del Otro. Muchos jóvenes piensan a priori que los mayores necesariamente son conservadores, que van a rechazar nuevos estilos de vida, etc. Por su parte, los mayores pueden creer que los jóvenes ya no tienen la motivación que había antes, que son unos consumistas a quienes solo les interesa tener esto o aquello, etc.

Nunca fue fácil el entendimiento de las generaciones en las familias (abuelos, padres, hijos) y no lo va a ser a escala comunitaria, pero es un camino que hay que recorrer. En ocasiones será viable y oportuna la interlocución directa entre mayores y jóvenes, y en otras ocasiones será conveniente mediar esos encuentros para facilitar la comunicación y adopción de acuerdos.

¿Qué supone o debe suponer para las ONG el reto y el enfoque intergeneracional? ¿Cómo pueden o deben trabajar concretamente las ONG en este campo?

Premisa central

Configurar las ONG como espacios intergeneracionales y como entidades que promueven el encuentro intergeneracional sobre la base la ciudadanía común.

Una posible línea de trabajo es configurar las ONG de solidaridad y apoyo, no solo como espacios de igualdad de género y como ámbitos de interculturalidad, sino como espacios intergeneracionales.

Se trataría de incorporar, de forma transversal, varias de las ideas anteriores a la composición, funcionamiento y actividades de las organizaciones sociales, esto es, de hacer explícita esa colaboración intergeneracional en el seno de la organización. O dicho de otra manera: planificar actividades, métodos y procedimientos que favorezcan ese encuentro e interacción.

Y se trata, por otra parte, de ir haciendo de las ONG la punta de lanza por el trabajo de encuentro, colaboración y solidaridad intergeneracional.

Desarrollo

Una de las preguntas del Foro de debate fue: “¿Cómo pueden contribuir las ONG a la lucha por la superación de los prejuicios entre generaciones y estimular la participación de ciudadanos jóvenes y mayores?” A partir de las aportaciones podemos concluir que la temática aparece como relevante y que se ha dado un buen paso en la línea de incorporar la perspectiva intergeneracional tanto a la vida interna como al trabajo de las ONG.

Las propuestas sugerencias aportadas pueden englobarse en dos grandes bloques:

1) Trabajo a realizar hacia dentro de las ONG.

Se han aportado ideas y propuestas en cinco planos: el trabajo cotidiano, la participación interna y el funcionamiento, el trabajo en equipo, la democracia interna y el aprendizaje constante. Se sintetizan a continuación:

A. Incorporando a la vida de la entidad y a su organización a todas las personas – y a todas las edades- como iguales y diferentes.

- a)** La propia vida y cotidianidad de la organización es el camino para superar los prejuicios intergeneracionales.
- b)** Importancia de la vía experiencial: lo que se vive en la interacción con el otro es la clave para superar estereotipos y distanciamientos.
- c)** “El movimiento se demuestra andando”.
- d)** Superar también en este tema la distancia entre lo que decimos y lo que hacemos.
- e)** “Quien primero tiene que demostrar que la participación intergeneracional es posible, es la propia ONG con su ejemplo”.
- f)** Las ONG “pueden ser laboratorios en los que experimentar dinámicas sociales que rompan con ciertos “órdenes establecidos”; es preciso “valorar todo aquello que no se mide solo por la riqueza” (con relación a los valores que aporta cada generación).

B. En las vías de participación y la transparencia del funcionamiento: impulsando la transparencia interna y abriendo vías de participación, mediante el uso de nuevas tecnologías y la organización de encuentros presenciales con programas mixtos de trabajo y convivencia.

C. En la organización del trabajo: Cuidando la organización del trabajo en equipo y la “socialización interna de la entidad”.

D. En la promoción de la democracia interna de la entidad.

- a)** Teniendo en cuenta este enfoque intergeneracional a la hora de la elección y la renovación de los cargos de la entidad, no reservar puestos de dirección sólo para mayores; no reservar dirección de proyectos sólo para jóvenes, etc.
- b)** Dando primacía en la elección a los valores de competencia personal y compromiso con la entidad (desarrollando la confianza de que se elige a los mejores).

c) Concretamente se propone “facilitar mecanismos que permitan la renovación e incorporación de personas jóvenes”.

E. En el aprendizaje constante del entorno.

Aprender de las experiencias de los encuentros intergeneracionales visibles en el movimiento 15 M, logrados a partir del interés común: “Entonces fue la lucha contra Franco, hoy los derechos sociales y de las personas representa este espacio de confluencia donde es fundamental la perspectiva de jóvenes y mayores”.

2) Trabajo hacia fuera: en los programas y proyectos de las ONG.

Otras propuestas aportadas en el debate tienen más que ver con la actividad hacia el exterior de las ONG. Podemos identificar los siguientes tres planos:

A. En los proyectos.

- a)** Incorporar a personas de diferentes edades -tanto técnicas contratadas como voluntarias- en las diferentes fases del ciclo de proyecto (diseño, desarrollo y evaluación).
- b)** Poner en marcha proyectos de intervención social específicamente intergeneracionales.
- c)** Ampliar a jóvenes y mayores a proyectos de Educación en Valores, habitualmente dirigido a niños, niñas y jóvenes.
- d)** Desarrollar acciones piloto en las que los grupos intergeneracionales sean pequeños y de ahí sacar enseñanzas para poder replicarlo a mayor escala.

B. En las iniciativas concretas: “Imaginando y poniendo en marcha acciones que rompan con los estereotipos, que ‘cambien los roles’ que se atribuyen habitualmente a las personas según su edad”.

C. En la difusión y comunicación que desarrollan las ONG sobre su papel en la sociedad.

- a)** “Mostrando espacios de encuentro y trabajo conjunto entre personas de distintas generaciones. Resaltar el valor de lo intergeneracional y dar visibilidad a los valores que se transmiten”.
- b)** Que la ONG sea intermediaria entre los colectivos de mayores y de jóvenes; ofrecer esa labor de intermediación.
- c)** Ofreciendo espacios de encuentro sobre intereses compartidos, como puede ser la lucha contra las “injusticias palmarias”.
- d)** Las ONG deben ser propagandistas de “lo intergeneracional”, dentro de la idea fuerza del siglo XXI como siglo del respeto y valoración de las diferencias.
- e)** Reconocer la importancia del “envejecimiento activo”.



“Se imponen dos cuestiones fundamentales que las ONG deben abordar: La primera, una capacitación digital en profundidad tanto de las personas que trabajan y colaboran en la ONG como de los procesos y funcionamiento interno de la ONG. La segunda, la puesta en valor del gran repositorio de conocimiento que es una ONG y todos aquellos que en el presente o en el pasado han estado en su órbita”.

Ismael Peña-López

Profesor de los Estudios de Derecho y de Ciencia Política de la Universitat Oberta de Catalunya

Civilización digital: nuevas instituciones para ciudadanos digitales

Civilización digital: nuevas instituciones para ciudadanos digitales

Hay un creciente consenso sobre que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están suponiendo una revolución y, como tal, cambian las formas como nos relacionamos con los demás, cambian las instituciones, cambian las formas de producción, cambian la cultura.

Esta revolución supone, por primera vez en la historia de la Humanidad,

- La sustitución de trabajo mental por máquinas.
- La posibilidad de acceder a la información a un coste prácticamente nulo.

Ante cambios tan profundos en los fundamentos sobre los que la sociedad se sustenta, hay cuatro grandes retos que las instituciones, en general, y las entidades del Tercer Sector, en concreto, deben abordar de forma urgente para no descolgarse de la revolución digital.

Primero. Hay que repensar los conceptos de eficiencia y eficacia a la luz de esas nuevas tecnologías digitales. Además, las TIC son, ya hoy, tecnologías de utilidad general que afectan a todos los procesos y que requieren, de la misma forma, nuevas competencias digitales.

Segundo. Una de las consecuencias de la revolución digital es la transición desde una Sociedad Industrial hacia una Sociedad del Conocimiento. La terciarización de la economía – más global, cada vez con mayor peso los servicios – implica una necesaria estrategia de gestión del conocimiento. En el Tercer Sector, rico en conocimiento tácito, ello significa una estrategia de gestión y retención del talento de sus profesionales, colaboradores, voluntarios y su entorno social en general.

Tercero. La creciente necesidad de gestionar conocimiento, unida a la mayor facilidad y menores costes de hacerlo, cuestionan la base misma de muchas organizaciones y sus funcionamientos internos. La arquitectura de jerarquía da paso, cada vez más, a una arquitectura de red, donde los nodos se conectan según lo que dicha red les aporta y en igualdad de condiciones, de forma totalmente horizontal.

Cuarto. La arquitectura de red permite nuevas formas de acción ciudadana, acciones que piden más implicación y enfoque a resultados a corto o medio plazo, siendo la autoorganización el modus operandi por excelencia. En este sentido, el papel de intermediación de muchas instituciones así como sus propuestas genéricas y a largo plazo queda, pues, en entredicho.

Es en este nuevo escenario, no solamente digital en sus formas, sino en constante cambio en sus fundamentos, que hay que reflexionar sobre el cómo y, sobre todo, el para qué de las entidades del Tercer Sector. En un mundo cambiante, ¿pueden las instituciones quedarse quietas?

Papel y estructura de las ONG

El consenso sobre la necesidad de un actor que aglutine a la sociedad civil y sus inquietudes es absoluto. Las entidades del tercer sector, más que nunca, son necesarias en la sociedad, tanto para organizar a la sociedad civil alrededor de objetivos que quedan fuera de la agenda de los tres poderes del Estado, así como, en algunas circunstancias, representar a aquella frente a otras instituciones.

No obstante, es también absoluto el consenso alrededor de un necesario y urgente cambio en la forma como esas ONG llevan a cabo su misión.

Una de las primeras cuestiones que se debaten sobre este cambio formal es el papel aglutinador y organizador de las ONG. Más que liderar y diseñar toda la acción, empieza a esperarse más de las entidades que organicen a la sociedad civil alrededor de los intereses y metas de esta, proveyendo organización formal, apoyo con recursos y, llegado el caso, representación ante otros poderes.

Así, se espera un abandono de la “burocratización” y la “industrialización” de las entidades para virar hacia una acción más cualitativa y enfocada en valores, y basada en una mayor involucración y mayor participación. En muchos aspectos, se critica a las ONG por asimilarse formalmente a partidos y gobiernos, a quienes también se achaca un cierto distanciamiento de la ciudadanía.

Esto último podría explicar por qué se detecta una cierta contradicción entre demandas de mayor participación mientras dicha participación parece estar decayendo: es probable que las ONG no estén respondiendo acorde con las necesidades de participación, de ahí la necesidad de un cambio interno.

Este apoyar los movimientos con los recursos (materiales, humanos, financieros) de que disponen las ONG es complementario (no substitutivo) de poder presentarse personalmente en el debate, siendo a la vez un actor de apoyo en retaguardia o un actor de primera fila.

Así, es de esperar que las entidades del Tercer Sector hagan un ejercicio de capilarización para, por una parte, llegar de nuevo a la ciudadanía y, por otra, volver a trabajar entre ellas, creándose una red de personas e instituciones que sea capaz de actuar de una forma más participada y horizontal.

ONG, información y conocimiento

La moneda de cambio de esta mayor participación y trabajo en red son la información y el conocimiento, que toman un peso crucial con el cambio de época que estamos viviendo.

En este sentido se imponen dos cuestiones fundamentales que las ONG deben abordar si no de forma urgente, sí de forma decidida y sin demora.

La primera, una capacitación digital en profundidad tanto de las personas que trabajan y colaboran en la ONG como de los procesos y funcionamiento interno de la ONG. Esta capacitación digital, por supuesto, no debe limitarse a una mera alfabetización tecnológica, sino a la adquisición de todas aquellas competencias necesarias para trabajar en un entorno digital, en red, colaborativo y centrado en la gestión del conocimiento.

La segunda, la puesta en valor del gran repositorio de conocimiento que es una ONG y todos aquellos que en el presente o en el pasado han estado en su órbita. En este sentido, la figura del voluntario virtual se convierte en una pieza fundamental no solamente en un sentido cuantitativo – de sumar más manos – sino, sobre todo, cualitativo, como una estrategia clave de recuperar, dejar de perder y capitalizar el conocimiento que la entidad atesora.

Esta deriva o sesgo hacia un mayor peso de la información no debe, no obstante, ir en detrimento de la provisión de servicios o la acción directa: es precisamente el disponer de información de primera mano y objetiva y saberla utilizar como aglutinadora de sensibilidades y movilizadora de consciencias lo que supone un activo fundamental de las ONG, que no puede sino proporcionarles la legitimidad y autoridad para recuperar el protagonismo en el espacio de la acción ciudadana transformadora.

De lo que se trata es de conseguir poner en valor el conocimiento tácito y el capital relacional, de poner en valor aquello que se aprende en la labor humanitaria diaria así como en el trabajo con otras personas y agentes.

Se trata, también, de poder compaginar la necesidad de devenir un nodo con el papel de interlocutor autorizado que también se pide a las ONG, lo que seguramente requiere reinterpretar las TIC más allá de su concepción como herramientas y ver también su interpretación como metodologías, así como si contienen embebidas determinadas ideologías y filosofías de funcionamiento.

Conocimiento y mensaje en la Sociedad de la Información

Desde un punto de vista meramente instrumental, es innegable que las Tecnologías de la Información y la Comunicación permiten una mayor agilidad de transmitir el mensaje, un cambio de escala en lo que a alcance se refiere y, sobre todo, una flexibilidad a la hora de modelar el mensaje o los mensajes, segmentar el público o adaptarlo a distintos contextos.

Además, y muy relacionado con la cuestión de la participación y el voluntariado virtual, en una sociedad digital con bajos costes de gestión y transmisión de la información, el papel de emisor y receptor es fácilmente intercambiable, por lo que el mensaje deja de ser un objeto que se mueve en una dirección para pasar a ser una conversación construida de forma plural.

Este nuevo escenario comunicativo requiere nuevos perfiles capaces de liderar y coordinar la (nueva) estrategia de digitalización, así como los (nuevos) modelos de comunicación (y de gestión) que, como hemos visto, serán más horizontales democráticos, dialógicos y basados en procesos.

Esta mayor participación y horizontalidad, no obstante, supone también una relativa pérdida de control sobre la construcción de una identidad o la misión misma de la entidad. La mayor participación de la “periferia” implica la concurrencia de otras “voces”, más plurales y con perfil propio.

Para que estas voces puedan concurrir de forma efectiva, cabe poner las personas por delante de los medios (teniendo claro qué es un fin y qué un instrumento), capitalizar el conocimiento a través de su gestión explícita, y liderar el cambio haciendo pedagogía de la propia misión y con ella reforzarla, manteniendo la visión de la entidad como un punto de llegada de consenso.

No obstante, más allá de apropiarse de las TIC, más allá de su adopción o de mejorar los procesos de información, comunicación y gestión del conocimiento, es verdaderamente interesante ver si es posible utilizar las TIC como vectores de transformación, como puertas de acceso a una nueva cultura de funcionamiento.

Esa transformación, fuera de los procesos más relacionados con la gestión de los proyectos, tiene tres frentes muy diferenciados:

► **El primero**, hacia fuera, cambiando los estilos de comunicación, abandonando el control por la construcción colectiva del mensaje.

► **El segundo**, hacia dentro, cambiando la forma cómo la entidad escucha y se enriquece con las aportaciones de “fuera”, fomentando una mayor y mejor participación.

► **El tercero**, combinación de ambas, situando el conocimiento en el centro de la cadena de valor: aumentar la cantidad y calidad de capital basado en conocimiento (personas, documentación, canales de información); atajar el drenaje natural de dicho capital; inventariar los silos de conocimiento; poner en valor, gestionar con eficacia y explotar el conocimiento.

¿Qué voz deben tener las ONG en una sociedad en red?

Con todos estos cambios — de comunicación, de participación, de co-creación del mensaje — emerge la pregunta de qué voz deben tener las ONG y cómo debe construirse.

Hasta ahora hemos apuntado ya algunas cuestiones referentes a dejar que la voz sea modelada a partir de la concurrencia de los autores que trabajan en y con la ONG. No obstante, quedan dos cuestiones abiertas: la primera, si la ONG debe ceder todo el protagonismo a la participación renunciando a liderar o guiar, desde dentro, el debate sobre qué hay que decir y cómo; la segunda, si la ONG sigue estando legitimada para representar una opción o una opinión, o bien debe quedar en segundo plano y ser solamente portadora del debate ciudadano.

Aunque a simple vista parezca difícil de compaginar, hay un cierto consenso que todo es posible: tener voz propia a la vez que dejar que esta se construya colaborativamente, y tener una voz unificada ante otras instituciones sin por ello dejar de ser portadora de la pluralidad de voces que la conforman.

Primero, las TIC deben permitir que la ONG se convierta en plataforma de debate, en un ágora donde distintas voces puedan ser escuchadas, donde los distintos miembros, bases, simpatizantes y la ciudadanía puedan exponer opiniones y denunciar situaciones injustas.

Segundo, las ONG pueden y deben contribuir a que el debate sedimente en consensos, que catalice en una voz construida entre todos pero con la fuerza de una única voz. Las entidades del Tercer Sector deben ser capaces de aglutinar y convertir las distintas voces en una única voz colectiva.

Tercero, con esta única voz colectiva las ONG deben poder personarse en otros debates, ora con otras ONG ora con otras instituciones ante las que poder hablar sin disonancias pero con el peso y los matices de todas las voces que apoyan la legítima interlocución de las ONG.

Además del papel de plataforma y de generadora de consensos, las ONG sí pueden hacer una aportación de especial valor en el debate y que no es otra que la información y experiencia de primera mano extraída del trabajo diario.

Acción social deliberativa y acción política para el cambio

El creciente sentimiento de que lo que exprese la voz de las ONG deba ser participado, construido entre todos, no es sino la punta de lanza o el síntoma de algo más profundo: las TIC permiten como nunca antes la participación y la implicación, y la ciudadanía – o al menos una parte significativa de ella – pide recuperar la posibilidad de participar directamente, posibilidad a la que se renunció a favor de la intermediación de las instituciones representativas en aras de mayor eficacia y eficiencia.

La ciudadanía pide – como pide a los partidos políticos, a los parlamentos y a los gobiernos en términos de política – una acción social deliberativa: ver cómo es posible construir nuevas instituciones a partir de la agregación de sus partes y no como una mera delegación de funciones. Y, por supuesto, constituida la institución y legitimada por el diseño participativo, relegar en ella la autoridad de interlocución en una red de instituciones.

De esta forma, se crea una nueva forma de acción social donde no tiene lugar un único diálogo de la ciudadanía con otras instituciones y mediado por las entidades del tercer sector, sino un diálogo de diálogos donde estas entidades son a la vez nodos y agregadoras de nodos, según el momento y el interlocutor.

Queda por ver cómo pueden y deben escuchar las ONG a la red de ciudadanos que la arropan. Aunque seguramente la capacidad endógena de generar discurso político que deben tener las ONG las sitúan, sin duda, como un actor más que legitimado para articular tanto el cambio como lo que resulte del proceso.

Las ONG deben repensarse como plataformas que facilitan e instigan el debate y, al mismo tiempo, contribuyen a la construcción de una agenda política y de acción social.



Plenario del Consejo Asesor de Fundación Esplai

Resumen de contenidos

Carles Barba Boada

Patronato de Fundación Esplai

El pasado 28 de junio de 2012 se reunió el plenario del Consejo Asesor de Fundación Esplai en Caixa Forum de Madrid. Durante dos horas largas se produjo un interesantísimo debate entre las cuarenta personas participantes en la sesión. Se trataba de conversar presencialmente sobre la función actual de las entidades del tercer sector y los cambios que deben de operar en la nueva época. Cinco meses atrás se había iniciado un debate en la red a través de la plataforma www.ciudadaniayong que la Fundación Esplai había generado. El objetivo del plenario era dar un paso más en la reflexión buscando las pasarelas y transversalidades entre los temas debatidos hasta la fecha.

El debate introducido por Enrique Arnanz y moderado por Joan Subirats, partió de unas aportaciones iniciales de Imanol Zubero, Carlos Giménez e Ismael Peña entorno a la función transformadora de las ONG, el factor intergeneracional y el impacto de la sociedad digital, respectivamente.

Lo que se presenta a continuación es una recopilación de extractos literales de una parte sustantiva de las intervenciones agrupadas temáticamente en siete aspectos que concentraron el debate.

Hemos optado por dar voz literal a los intervinientes en el debate sin más comentarios. Hemos entendido que la viveza del mismo y la frescura de “lo hablado” merecían ser compartidas. Entendemos que es un fantástico complemento a las aportaciones más sistematizadas que contiene el resto del libro.

Enrique Arnanz tomó la palabra e introdujo el debate.

■ Un año después...

“Si recordáis el año pasado, hace más o menos un año, nos reuníamos en esta sala, y más o menos las mismas personas. **Vivíamos entonces momentos de gran y extraordinaria complejidad. La crisis ya la sentíamos como algo muy grave, los indicadores económicos y laborales eran nefastos, el escenario internacional estaba muy revuelto, la perspectiva de futuro era muy oscura; pero también es cierto que vivíamos un cierto aire de optimismo al constatar que la sociedad y la ciudadanía, que parecía dormida en aquella época, había tomado la palabra y la iniciativa de formas y maneras diferentes.** La revuelta de los indignados había descolocado a las instituciones de referencia de nuestro sistema y nos hacía sufrir también a nosotros, al Tercer Sector y también a las ONG, en un notable desconcierto al constatar que, por un lado, sufríamos una esclerosis como entidades, pero, por otro lado, las bases de nuestras entidades y muchos de nosotros a nivel individual éramos protagonistas o nos veíamos inmersos en este levantamiento, en esta revuelta.

Fue en este contexto en el que celebramos el pasado 8 de junio de 2011 un plenario que fue rico en el debate, alto en cuanto a nivel de participación, cálido en el clima relacional y creativo en cuanto a interrogantes entorno a su papel en las estrategias de inclusión social y en las políticas públicas. En plan de foto aérea, y como antecedente y contextualización del plenario que estamos celebrando hoy, quiero recordaros algunas de las ideas e interrogantes que ampliaron de forma enriquecedora el escenario que se había propuesto.

■ Son siete ideas, son siete interrogantes:

En primer lugar, emergió ese día con fuerza la idea de la necesaria repolitización de las ONG y de las entidades del tercer sector y, en ese contexto, nos hicimos una pregunta: más allá de nuestros proyectos y de prestación de nuestros servicios, **¿no nos hemos olvidado de nuestra función movilizadora y transformadora y de la necesidad de nuestra presencia y participación en las estrategias de cambio general?**

En segundo lugar, hablamos de que, aunque la movilización ciudadana estaba siendo intergeneracional, era notable el protagonismo y el liderazgo de los jóvenes y nos planteamos esa cuestión: **¿En qué medida esta juventud que se siente excluida en términos laborales y como ciudadanos, pero que no se resigna a adoptar este papel de marginados, en qué medida esta juventud está jugando el papel que les corresponde a las organizaciones del tercer sector?**

En tercer lugar, constatábamos cómo también el papel de las nuevas tecnologías estaba siendo claro y no sólo en la difusión en tiempo real de lo que está sucediendo, sino también desde el

punto de vista de nuevas formas de comunicación, de movilización y elaboración de propuestas y, en ese contexto, nos hicimos esta pregunta: **¿Hasta qué punto las ONG estamos sabiendo trabajar en el escenario de las TIC?**

En cuarto lugar, claramente, las formas organizativas más horizontales y más flexibles aparecían como estimuladoras de participación y protagonismo entre la ciudadanía, en contraposición con las estructuras más verticales y de delegación de representatividad. En ese contexto nos hicimos esta pregunta: **¿No deberíamos cambiar dinámicas y modelos de organización y funcionamiento excesivamente rígidos que todavía persisten en nuestras ONG?**

En quinto lugar, constatamos la aparición interesante de nuevos actores sociales, algunos con mucha creatividad, coraje, imaginación y, en este contexto, nos hicimos esta pregunta: **¿Cuáles deben ser ahora y hoy nuestros principales aliados en este contexto de indignación, cambio de época, búsqueda de nuevas formas de economía de mercado, búsqueda de nuevas formas de relaciones y de convivencia? ¿Qué papel deben tener ahora las relaciones con las administraciones públicas?**

En sexto lugar, habíamos constatado que no sólo el carácter pacifista y no violento, sino también el diálogo, la persuasión, el convencimiento por encima de la imposición, la intolerancia, la rigidez, habían sido los principios y valores organizativos que había marcado el carácter del ejercicio activo de esta nueva ciudadanía que estaba tomando poco a poco la palabra y, en este contexto, nos hicimos esta pregunta: **¿Debemos poner en valor estas prácticas por encima de otras que tienen más que ver con parámetros de gestión en el ámbito empresarial?**

Y, finalmente, Fundación Esplai se definía y se define ante todo y sobre todo como una organización educativa, que trabaja con la infancia, con adolescentes, con jóvenes, con padres y madres, en el barrio, en la comunidad, en el mundo y nos preguntamos: **¿Qué podemos hacer en el terreno educativo y nuestra práctica social y comunitaria para reforzar el aprendizaje y estimular la práctica en la participación?**” (E. Arnanz)

■ ¿Debemos cambiar las ONG?

“Un punto de partida clave para mí, que ya lo recordaba Enrique al principio, es que el debate es heredero del de hace un año y parte de una hipótesis que creo que los tres documentos abordan, ¿no? **No se puede seguir funcionando como antes**, es decir **hay un antes y un después de esto que llamamos crisis que no lo es tal, sino que es un cambio de época**, por lo tanto, de alguna

manera **nos hemos de replantear** todos personalmente, cada uno en sus instituciones y la fundación como tal, **cuál es el escenario en el que se va a ver envuelto y esto qué replanteamiento exige, entendiendo que al final de ese túnel, del cual saldremos, se supone que algún día, el paisaje no será el mismo que teníamos antes de entrar al túnel**". (J. Subirats)

"Lo primero que quiero decir es, y lo digo muy sinceramente, que yo doy mucho valor y que creo que merecería la pena hacerlo, ¿no?, es **hacer de la necesidad virtud, poner en valor la propia orientación que se ha dado a esta reflexión, precisamente porque vivimos tiempos difíciles**. Seguramente lo más fácil para cualquier institución o para cualquier organización o realidad social es intentar de guarecerse y esperar a que pasen los tiempos duros, vengan tiempos mejores y no meterse en grandes aventuras."

"Creo que también es muy importante sostener o afirmar o plasmar la idea de ese espíritu como de conciencia, de misión, **de ser medio**, de ser mediación, ese instrumento que se ponía de manifiesto en parte de todas y de todos. **No se trata de reforzar lo que somos, no se trata de reforzar las instituciones** o no se trata fundamentalmente de eso. En todo caso, si se trata de eso y cuando se trata de eso es siempre porque se considera que tiene que haber un objetivo importante. Y por tanto esa conciencia, esa herramienta, **esa conciencia de ser instrumento pues también me parece muy importante**" (I. Zubero)

"¿Es posible no cambiar o transformarse? El mundo de las ONG no es el mismo de los años 70. Es decir, todo el proceso de profesionalización, de desarrollo del proyecto, de evolución que se ha producido, ¿no ha sido también un proceso de transformación?" (A. Moreno)

"No obstante, sí creo que hay un pequeño problema y es que el cambio es ahora, es decir, **el cambio de era es ahora, no es de aquí a unos años, y las organizaciones que tenemos más informales, si queréis, no están todavía preparadas**, llamémosle 15-M o como queráis, para pilotar este cambio o para imprimirle un cambio, perdón, un determinado giro a este cambio, sino que lo preparen las instituciones que tenemos ahora y en este momento." (I. Peña)

"Es evidente que **hemos de cambiar porque la sociedad ha cambiado. Las ONG y las organizaciones del tercer sector nos hemos construido en un contexto concreto que ha cambiado**, nos hemos configurado sectorialmente, con grandes dependencias de las administraciones, **hemos crecido sobre la base de prestar determinados servicios que están en crisis, sobre la base de recursos públicos, que irán a menos con toda seguridad...**"

“Quisiera llamar la atención por qué **no podemos seguir igual**. Si nos hemos concebido sectorialmente habrá que **buscar las intersecciones** que se hablaban, ¿no? Si nos hemos concebido con dependencias de la administración, habrá que pensar en términos de **sostenibilidad** de otra forma; si hemos perdido **base social** porque hemos hecho la opción profesionalizada, hemos de configurar otra cosa. Si tenemos una sociedad que está excluyendo a jóvenes y a mayores por razones distintas, hemos de plantearnos **cómo integramos a jóvenes y mayores** en nuestras organizaciones; si en algún momento nos hemos pensado que estamos al margen del mundo económico, ¿hemos de **integrar la lógica económica** en nuestro quehacer? Se trata de ser útiles a la sociedad actual.” (C. Barba)

“Creo que estamos en una **situación de urgencia y de emergencia** de un punto en que no nos damos cuenta. Estamos en un país semiquebrado, esta es la realidad, vamos a decir “semi” para ser optimistas y pensar que todavía hay una esperanza. **Está en crisis la institucionalidad de todo el país, no las ONG, ojalá fueran sólo las ONG.** (MT Mogín)

■ Las ONG como intermediarias y canales de participación ciudadana

“Si la gente se puede autoorganizar, resolver los problemas de su cotidianidad y, a la vez, tenemos más lógicas informales, **a lo mejor es que las ONG para muchos forman parte de lo institucional, de lo viejo, de lo caduco, de la cultura de la transición**, de algo que... yo no digo todas... el mundo de las ONG es muy amplio... Yo creo que son preguntas que deberíamos plantearnos.”

“¿La gente que hoy quiere hacer cosas se plantea que es mejor hacerlo en una ONG? ¿La gente que quiera hacer política tiene que apuntarse a un partido? No lo sé. Lo que decía Ismael en su intervención es que lo que está provocando el cambio de época en el que estamos es que **los procesos de intermediación que no aportan valor, pues, quedan convertidos en obsoletos** porque hay otros mecanismos, más informales o de otro tipo, para que la gente se pueda organizar y agrupar de otras maneras. Por tanto, aquí **el problema importante es entender cuál es la posición de eso que llamamos las ONG que no sabemos hoy lo que es, en ese nuevo escenario**, en ese nuevo paisaje de la salida del túnel, en el que ya estamos.” (J. Subirats)

“¿No estamos intentando encontrar nuestro lugar en el mundo cuando nos estamos encontrando que nuestro mundo ha cambiado y que, probablemente, **sentimos que nos hemos pasado al lado oscuro de la fuerza y donde la gente se ha puesto a participar sin pedir permiso?** ... ¿Son nuestras organizaciones el espacio de participación ciudadana que hoy la gente está reconociendo?” (A. Moreno)

“Yo, a lo que me resisto, creo que **nos resistimos, también institucionalmente, es a no pintar nada en esta nueva época...** No estoy dispuesta a que se vuelva a construir una sociedad en la cual el poder esté distribuido y funcione como hasta ahora...” (MJ Manovel)

“Las viejas estructuras siguen siendo importantes, de alguna manera... **Yo creo que de ninguna manera podemos elegir no estar,** lo que podemos es escoger esta, otra manera, o estar en otras, es decir, podemos cambiar de una estructura a otra, pero yo creo que no podemos elegir no estar, porque el espacio sigue siendo importante, lo que está sigue siendo muy importante. **No abandonar el terreno y no abandonar las estructuras funcionales que están sobre el terreno sigue siendo importante.**” (I. Zubero)

“No sé si en este momento hacen falta sólo ONG o **también hacen falta espacios de participación ciudadana, que no necesariamente tienen que ser ONG,** y ahí están otros medios”.

“Podíamos dar una vuelta a ver **si ahora mismo toda la plataforma ciudadana se articula a través de ONG o convive perfectamente con movimientos menos estructurados, que posiblemente a medio plazo van a ser muy importantes y a lo mejor de las veces también deberíamos propiciar que se movilice la sociedad civil de una manera articulada vía ONG o no.** Pero que crezca un poco la participación ciudadana en general” (F. Abad)

“Cuando se dice... ‘la gente puede organizarse y actuar de otras maneras, que no sea todo las ONG o los partidos’, claro que sí... la gente que puede, la gente que puede elegir... **Quienes pueden o podemos elegir, tenemos que ser conscientes de ello y tenemos que aprender a manejarnos en los dos mundos, con las dos mediaciones y tal; pero claro, el problema es que hay mucha gente que seguramente no puede, que no pueden elegir,** tal vez porque ni se lo ha planteado, porque no sabe que puede elegir o por muchas cuestiones...” (I. Zubero)

■ La sociedad digital y las ONG

Ismael Peña distribuyó sus aportaciones en dos intervenciones. Exponemos a continuación una selección de ellas.

“Estamos en un mundo global ya para siempre. Estamos en un mundo que funciona en red porque es la forma más eficiente y eficaz de trabajar en un mundo de intangibles. **Hemos conseguido des-tangibilizar, desmaterializar el conocimiento, las comunicaciones, la información, muchas de las cosas que antes eran tangibles ya no lo serán nunca más. Y en parte teníamos unas instituciones**

fundamentadas en esos pilares, es decir, teníamos unas instituciones que nos representaban o que intermediaban o que mediaban por nosotros, porque era necesario, era eficiente y era eficaz que fuese así. Cuando conseguimos desmaterializar ese mundo material, las instituciones se quedan como en vilo, ¿no?, y ahí arrancaba la reflexión de la digitalización, es decir, ¿qué pasa cuando los fundamentos que afianzaban las instituciones que tenemos, políticas, democráticas, económicas, de ocio, incluso, cuando esos desaparecen, sus fundamentos, **¿qué pasa con nosotros?**”

“Hay consenso en que **hay que introducir estas infraestructuras, capacitación digital**, es una palabra que ha salido en los foros, los debates, en todas partes, capacitar, saber utilizar esos nuevos martillos y sus nuevos clavos, digamos, digitales que tenemos ahora. **Y una capacitación digital no solamente en el sentido funcional de saber utilizar el ordenador, sino también es saber tomar una distancia y ver esa digitalización cómo afecta a la organización**”.

“El segundo gran bloque que es **poner en valor el conocimiento**... Una cosa que se pide cada vez más a las ONG es que **capitalicen ese conocimiento, que lo pongan en funcionamiento, que lo pongan en marcha, que lo movilicen**”.

“Y además una cosa más práctica de recuperar ese conocimiento, ya que es conocimiento importante para la acción transformadora, no solamente para hacer las cosas mejor, ver dónde están los hilos y una parte de esos hilos de conocimiento está en la práctica diaria, pero una gran parte está en las personas. Entonces, **recapitalizar la ONG, recuperando las personas y evitando que se pierdan es muy importante**”.

“Tenemos la competencia digital, tenemos las infraestructuras, tenemos un cambio organizativo, tenemos el capital humano, tenemos el conocimiento por otra parte. El nexo no puede ser otro que la participación y entonces otro de los grandes temas que salen y ahí sí que no hay consenso, sobre todo en las formas, es que esta unión de lo que es la estructura dura de la ONG con la sutura más líquida del conocimiento, se genera a partir de la participación. Sin un consenso de que la cosa, **la participación tiene que ser más participada, también incluso de que la visión de la ONG y los objetivos, en los discursos, las voces o la voz de la ONG sea construida deliberativamente, entre todos**, de una forma participativa y sí que empieza a verse algunas bifurcaciones, unos distintos caminos de cómo conseguirlo”.

“En realidad **la ONG es una gran plataforma que aglutina voces, que da paso a que las voces se puedan generar colectivamente** y al final es ese debate sobre las voces lo que es una voz en sí mismo, el método es al final o la herramienta final es también el mensaje.”

“La estructura de las ONG todavía es antigua y eso no permite ese tipo de participación. Entonces ahí cierro el círculo de cuando decíamos de regenerar las infraestructuras, regenerar la organización, regenerar las competencias de cada uno... Probablemente si la ONG y la gente que está alrededor, con esto no me refiero sólo al núcleo de unos, sino a todo el mundo, tuviese más competencia digital, tuviese mejores infraestructuras de participación, tuviese mejores formas de organizarse, sería más fácil que esa gente que quiere participar, sí participe. Entonces voy ya a cerrar el círculo de la digitalización nos permite... nos provoca por una parte que nos transformemos internamente y, por otra parte, nos posibilita esa transformación”. **(I. Peña)**

■ La función transformadora de las ONG

Imanol Zubero intervino especialmente en este aspecto. Reproducimos algunos extractos de sus intervenciones.

“Las ONG son **instrumentos ¿para qué?** Herramientas ¿para qué? Pues **para transformar.** ¿Y para transformar qué? Pues podemos decir tal vez de una forma demasiado banal, **para transformarlo todo.**”

“Creo que hay una **conciencia de que la transformación es una experiencia, una dinámica compleja, que toca tanto a lo individual como lo microsocioal, lo más local, lo más cercano, como lo macrosocioal**”.

“Hay una voluntad de transformar en el contexto una perspectiva estructural... Se considera que las ONG tienen que tener una propuesta concreta de sociedad, que no pueden al final disolverse en corrientes culturales, sociales dominantes. Y de ahí sale, pues, una posición muy coherente, crítica o autocrítica, respecto de la naturaleza de las propias organizaciones en este momento. **Se considera que hay un cierto déficit de capacidad de transformación**”.

“Se considera que tal vez **la mejor forma de empezar a transformarse, a transformarnos, o sea, a transformar las propias organizaciones,** hay muchas referencias a un cambio de cultura organizativa, a hacer las **organizaciones más transparentes, más participativas, más deliberativas más experimentales, más experienciales también, que tengan más capacidad de mover cosas ya en su propio entorno...** “Es lo que de alguna manera pues se intentaba acuñar con una expresión que era lo de **“intransformarnos” para “extrtransformar”**.”

“Hay una tarea clara y urgente que para ser transformadoras las ONG deben transformarse internamente, ser más participativas, más abiertas, más entradas en la acción, actuando en red y generando sinergias y compartiendo recursos”... (I. Zubero)

“Uno de los riesgos es que la transformación, la participación aparezca como una mochila, como algo adicional, y quizás hay que hacer un énfasis en ver cómo desarrollar tanto la participación, como la transformación, esa participación transformadora como un valor, de modo que sea el resultado del trabajo diario, del día a día de la organización.”

“Creo que es uno de los retos principales que pueden tener las organizaciones para tener en esta evolución: ser capaces de elaborar visiones ilusionantes, aglutinadoras y que por tanto la transformación va hacia algún lado, va hacia esa visión. Es la idea recurrente de la utopía de Galeano, que ayuda a caminar, que ayuda a moverse, que nunca llega a alcanzar porque vuelve a cambiar, pero que es a partir de ahí que se hace el día a día”. (P. Vidal)

“Una ONG que conviva pacíficamente y colaborando sin ningún tipo de problema con los poderes públicos, debería poner en cuarentena algunos de sus principios o de su línea de comportamiento”. (JdD. Ramírez Heredia)

“Me doy cuenta y, principalmente, en lugares donde hay más indigencia, donde la crisis ha golpeado más, etc., que hay toda una serie de entidades que no están para construir esta ciudadanía que estabais hablando, sino que están, por decirlo, para poner parches a la situación actual de la crisis. Y esto yo creo que crea un problema y me pregunto yo: ¿qué solución, cómo podemos transformar o ayudar a transformar a estas entidades que no están en esta línea? Esto, para mí, es un problema que me preocupa mucho, porque me doy cuenta, quizá por mi edad, que estamos dando unos pasos atrás enormes”. (N. Gispert)

■ El factor intergeneracional como elemento del cambio

Carlos Giménez intervino especialmente en este aspecto. Recogemos algunos extractos de sus intervenciones.

“Uno de los cambios importantes en la sociedad está en el campo de las edades, de las generaciones y es uno de los temas en que las ONG podrían expresar su capacidad transformadora, precisamente, con otro enfoque del tema intergeneracional”.

“¿A qué nos referimos con lo intergeneracional?... Estamos partiendo de que **una de las fragmentaciones de la sociedad es ésta**. Estamos ante un ámbito de trabajo de intervención poco desarrollado...”

“Considero que fundamentalmente **estamos con un enfoque complementario de la alianza de clases, de la igualdad de género o de la interculturalidad**. La pregunta sería: ¿cómo lo articulamos con todo lo que venimos haciendo en la lucha por la igualdad? Lo que quería poner sobre el tapete es que **además de la estratificación de clase, de etnia, de género, posiblemente hay que añadir “de edades”**. Las cuatro forman un cóctel absolutamente demoledor, cuando hay sinergia entre ellas.”

“Me parece que parte del debate teórico es que entendamos lo intergeneracional como el complemento necesario de la lucha contra las estratificaciones: no a la estratificación de clase, **no a desigualdad de género, no a la desigualdad cultural, pero tampoco al dominio de ninguna edad sobre otra**”.

“Me parece que **el punto de debate está en ¿cuál es la conexión que hay entre intergeneracionalidad y ciudadanía?** A mi parecer, profunda. ¿Por qué? Porque si los ciudadanos son titulares de derechos y deberes, me da la sensación que mayores y jóvenes en esto no está en paridad. ¿Cuáles son las responsabilidades de la gente? Para empezar hay una edad que no es ciudadana, que son los niños, no son ciudadanos.”

“La premisa de la que se parte es **configurar las ONG como espacios intergeneracionales** y como entidades que promocionan el encuentro intergeneracional sobre la base de la ciudadanía en común.” **(C. Giménez)**

“Me interesó mucho **el tema intergeneracional con la idea de que no se transforme en una nueva moda. Coincido fuertemente con esto y que no sea también una mochila**. Me parece que ahí nuevamente, en términos de participación y de transformación, hallaron que al menos Fundación Esplai por su origen, por su estilo de trabajo, por su misión y su visión acerca de la sociedad que quiere, me parece que necesariamente lo intergeneracional es parte del ADN.” **(A. Solla)**

“Seguramente **las organizaciones cada vez deberán de trabajar con ciclos de vida más que con edades, más con estructuras de ciclo de vida** que con momentos determinados. A lo mejor las edades no nos acaban de describir bien, lo que son situaciones en las que nos encontramos y seguramente en el tipo de planteamientos que tengamos, nos tenemos que plantear diferentes perspectivas interseccionales...” **(J. Subirats)**

“**Del tema intergeneracional**, yo he de sugerir una cuestión muy importante que a mí me ha atraído siempre de Esplai, incluso antes de estar en el consejo, es **el tema de los valores...** Para no meterlo en el calzador las ONG tenemos que trabajar con el tema de los valores.. ¿Por qué en China una persona mayor es más valiosa que en nuestras sociedades occidentales? Entonces, ese valor, vamos a empezar a transmitir **el valor de la experiencia**, el valor que nos aporta la gente mayor” (L. Rojo)

“**El tema intergeneracional, es nuclear** y, si el mundo de la empresa o el mundo de la política no ha sabido hasta ahora resolver la convivencia entre jóvenes y mayores, bueno, **vamos a ponernos, vamos a demostrar que somos capaces de incorporar**, no como una mochila, como decía Pau, sino como una realidad de ADN, que somos parte de esta sociedad que integra, **toda esta capacidad, en este denominador común que hablábamos**” (C. Barba)

■ Sobre los espacios de colaboración y el trabajo en red

“Todo el mundo asume que eso es fundamental, **hay que impulsar la cultura de red**. Esto se ha plasmado de muchas maneras, se hablaba de evitar duplicidades, de saber sumar, de desarrollar cultura federal, de buscar sinergias y culturas de escala, estableciendo aquí un puente interesante con la línea de diálogo que ha impulsado Ismael, ahí está todo el mundo de las TIC que pueden permitir muchas cosas de sentido, pero, nuevamente, parece difícil pasar de la idea de red a la realidad red”.

“También se plantea que en este contexto es fundamental afirmar con convicción una **cooperación igualitaria y crítica con las instituciones**, una cooperación que no sea subordinada y que en ningún caso suponga sólo convertirse en medios o instrumentos para alcanzar objetivos que en el mejor de los casos han planteado otras instituciones. Se considera que las ONG también tienen que ser definidoras de objetivos, elaboradoras de objetivos y, por tanto, tienen que tener una mayor autonomía respecto de las instituciones”.

“Se habla de **adelgazamiento a las organizaciones, de reducir estructuras de gestión, de rediseñar estructura orgánica y funcional...** esto sería una forma de depender menos. También hay quien plantea, y esto seguramente también plantea una reflexión complicada, pues que tal vez hay que **sustituir unas ciertas dependencias de las instituciones públicas, con algún tipo de acercamiento mayor a las empresas. Seguramente, esto resuelva algunos problemas, pero plantea otros**”. (I. Zubero)

“Creo que las ONG deben junto con los movimientos sociales **crear espacios de diálogo público**. Hace falta **democracia deliberativa** y hay déficit democrático en este país y se discute poco. Me

parece que el papel estratégico actual también es generar, pero con metodología de diálogo público... Yo creo que los espacios de movimiento y ONG podemos junto con las fuerzas políticas, junto con los sindicatos, crear espacios” (C. Giménez)

“De la misma manera que se han movilizado una cantidad ingente de recursos para facilitar la reestructuración en su momento del sector de la siderurgia en su momento, hace muy pocos años **del sector textil, ahora mismo del sector financiero, hay que movilizar recursos para facilitar que el tercer sector pueda transitar hacia una nueva realidad.”** (C. Campuzano)

“Y para ello yo creo que **necesitamos la ayuda de los medios de comunicación**, esto a mí me parece fundamental. ¿Creéis que Franklin hubiera sido presidente de los Estados Unidos si no hubiera tenido el apoyo de la radio? ¿O que Kennedy hubiera llegado a ser presidente de los Estados Unidos sin el apoyo de la televisión? ¿O que Obama hubiera llegado a ser presidente de los Estados Unidos sin el apoyo de las redes sociales? Yo creo que **para recuperar la confianza de los ciudadanos, es necesaria la acción conjunta y determinada de todas las ONG** mediante un intercambio de ideas y esto no debe quedar como un acuerdo, sino como el desarrollo de un conjunto de políticas sociales y alianzas estratégicas que a mí, personalmente, me parecen fundamentales.” (C. López)

“Hasta ahora era más fácil explicar un proyecto a un director general, a un técnico y conseguir el apoyo... que convencer a 500 personas de que algo era útil socialmente... Hoy en día ser una entidad del siglo XXI y conseguir esa complicidad social necesaria, ¡ojo! no se trata de dinero, se trata de **conseguir complicidad de personas: el dinero, los recursos económicos vendrán después**” (P. Vidal)

“Están apareciendo también realidades muy híbridas, no tan sólo las que apuntaba Joan, sino también la **gente que reivindica el papel de lo mercantil y de lo empresarial asumiendo el impacto social**. Todo el debate abierto sobre la empresa social más allá de la cooperativa, más allá de la sociedad nominal laboral, más allá de la fundación, más allá de la asociación... **Formas jurídicas de lo mercantil** pero que aceptan determinadas lógicas de limitación de sueldos, de limitación de beneficios, pero operando en lógica de mercado y **con vocación de buscar impacto social**” (C. Campuzano)

■ Papel y propuestas para las ONG en el próximo futuro

“Si hablamos de “lo común” es que estamos hablando de algo que, en principio, debería ser distinto de “lo estatal” y de “lo mercantil” **y hablamos de algo que se sitúa fuera del gran debate del siglo XIX y siglo XX**, que ha sido conflicto entre las proporciones, ¿no?, de protagonismo, de lo público y

de lo mercantil. **En cambio, “lo común” aparece como una reivindicación de un espacio público que no confundimos por lo institucional estatal.**

Eso es un terreno a explorar muy importante para las ONG, precisamente, ¿no?, porque han reivindicado durante mucho tiempo esa defensa de lo público como un elemento de intereses generales que no tiene por qué confundirse con lo que institucionalmente o políticamente se define como “interés general” por cada mayoría en su momento.” **(J. Subirats)**

“Yo creo que sí **es momento de buscar una sola voz**, quitarnos los egos, perder el protagonismo y buscar una sola voz...” **(J. Hermida)**

“Para mí, **lo que es importante es que, a nivel macro, esas ONG hagan ese cambio rápido** para, algo que habéis dicho muchos de vosotros, que estén legitimadas para poder interlocutar... Y yo creo que lo que **urge también es personarse en el gran debate mundial sobre el cambio de estructura de todo el sistema, de todo el sistema mundial.** Estamos perdiendo ese poder de controlar el sistema, de gobernar el sistema, en un momento de cambio, lo cual es especialmente peligroso porque el momento de diseñar el nuevo mundo, y esto está siendo ahora sí o sí, y está pasando, o sea, no es una impresión. **En el momento que está cambiando el mundo no estamos presentes en las mesas de negociación”.** **(I. Peña)**

“Debemos aspirar a **provocar un debate de fondo en el tercer sector que realmente ponga unas ONG en esta nueva época, en este cambio de época”.** **(C. Barba)**

“Tenemos que hacer **un cambio de conducta** y el cambio de conducta pasa mi opinión por **cuatro cosas** fundamentales en el caso de las ONG: **Ejemplaridad**, no valen discursos, si es que decimos una cosa y hacemos otra. **Gestión.** Este es un país de muy buenos gestores y de muy malos y malísimos gestores y a estos hay que apartarlos. Hay que poner en valor la gestión, y las ONG tienen capacidad de mostrar que hay buenas prácticas de gestión. **Trabajar con los proyectos,** lo que decía Paco, es decir, vamos a asociarnos en proyectos. Y cuarta cuestión: **las redes sociales**, si es que el mundo se mueve así!...” **(MT Mogín)**

“Una de las reflexiones que estamos haciendo es que hemos de hacer un escenario de los próximos tres años. **Igual hay que hacer una travesía del desierto con la mitad de los recursos que tenemos ahora.** Pero es igual y con la vitalidad, la energía y la capacidad de estar en el territorio solucionando problemas y con la gente y creando comunidad de ciudadanía que nos ha caracterizado siempre.

Yo creo que, si conservamos ese espíritu y esa capacidad que la hemos tenido en el franquismo, y en situaciones mucho más difíciles, ¿por qué no la vamos a tener ahora aunque no haya dinero?”.

(J. Gassó)

“Hemos viajado desde Fray Luis de León hasta las galaxias y hemos vuelto. Yo creo que **hay que volver a lo local y tener muy claro también que lo que tenemos que hacer es empoderar, seguir empoderando a los que no tienen capacidad de elegir...**” (C. Crespo)

El Tercer Sector ante el cambio de época

10 propuestas para las ONG

1. Cambiar las ONG

El Tercer Sector debe operar un cambio substancial si quiere dar respuestas nuevas a una nueva sociedad. El impacto creciente de la crisis económica entre los más vulnerables y amplias capas de la población; la dependencia y reducción de los presupuestos públicos y la incidencia en su financiación; la crisis institucional y de intermediación de las ONG y sus estructuras de representación; la sociedad digital y su impacto en la vida social y de las instituciones; la emergencia de nuevos movimientos sociales y nuevas formas de participación; la amplitud y mayor presencia del voluntariado y solidaridad entre los mayores. Todos ellos son factores de este cambio de época que cuestionan los parámetros actuales de las entidades del Tercer Sector y requieren una reinvencción si no quieren pasar a ser obsoletas o reliquias del pasado.

2. Reforzar la voluntad transformadora

La atención a las personas más vulnerables, la función paliativa de situaciones de emergencia o la prestación de servicios a las personas no deben ser incompatibles con el compromiso de las ONG para luchar contra las causas que generan exclusión y su vocación transformadora.

Las ONG deben superar su “sectorialización” actuando de forma más transversal y repolitizando su quehacer, vinculando su acción cotidiana a su participación en los procesos de cambio general de la sociedad. Se trata de conjugar las acciones específicas y la atención a las problemáticas concretas con la preocupación por la transformación del entorno y las estructuras que las generan.

3. Transformarse internamente

La capacidad transformadora del contexto sólo será posible en la medida que las ONG sean capaces también de transformarse internamente. Se trata de “intransformarnos” para “extrtransformar”. En este proceso de transformación interna destacan tres claves: En primer lugar, cambiar los métodos y modelos de intervención, así como las competencias de los equipos. Segundo, fomentar su apertura a la sociedad, la participación, la transparencia y la rendición de cuentas. En tercer lugar, incrementar la capacidad de sumar, crear sinergias, compartir, cooperar. En definitiva, trabajar en red.

El Tercer Sector debe modificar sus estructuras verticales, centralistas y burocráticas y abrir espacios más horizontales, deliberativos y territoriales. También simplificar y hacer más eficientes las organizaciones.

4. Recuperar el alma de las ONG

A menudo las demandas de las administraciones o los condicionantes de la financiación han desenfocado, incluso desviado, a las entidades de su misión y de los valores que la conformaron.

Es hora de retomar el espíritu fundacional, actualizar todo aquello que se requiera en función de las nuevas necesidades y retos sociales y orientar el norte de las organizaciones en coherencia con los valores que las caracterizan.

5. Incorporarse a la sociedad de la información

Las ONG han dejado de ser el principal mecanismo o canal de participación de la ciudadanía. En este sentido sufren también la crisis de intermediación que vive hoy la sociedad en distintos ámbitos. Hoy los proyectos y causas concretas y el uso de las TIC aparecen como elementos dinamizadores de participación ciudadana, a menudo más masivos y efectivos que la “adhesión” a las organizaciones. El Tercer Sector debe incorporarse a la sociedad red y utilizar las TIC, no sólo como un instrumento de mejora, sino también como vector de transformación, con el objetivo de fomentar la participación y movilizar a la sociedad a favor de sus propuestas, así como ser capaz de incorporar las inquietudes de la sociedad en sus propios objetivos.

6. Ampliar y reforzar la base social

Las organizaciones deben ampliar y reforzar su base social integrando colaboraciones voluntarias, profesionales, tecnológicas y económicas diversas. En las últimas décadas han dependido demasiado de las administraciones públicas, tanto en términos de fuente de recursos e incluso de orientación y se han dedicado de forma insuficiente a ampliar y reforzar su base social en tanto que cimiento fundamental del proyecto.

7. Ser espacios de alianza intergeneracional

La incorporación de jóvenes y mayores, y la suma de capacidades y activos intergeneracionales son elementos nucleares para un cambio de la sociedad en términos de equidad y justicia. La mayor esperanza de vida y la posibilidad de ejercer una ciudadanía activa por parte de las personas mayores, más allá de su ciclo laboral, representan una aportación de un valor incalculable. Las ONG pueden ser espacios intergeneracionales por excelencia que superen estereotipos y fragmentaciones sociales por razón de edad y, a la vez, escenarios de encuentro y trabajo compartido para una causa común.

8. Cooperar y colaborar: nuevas alianzas

El Tercer Sector debe relacionarse de forma más abierta, colaborativa y autónoma con los distintos agentes y sectores. Establecer redes y alianzas con las administraciones públicas, los nuevos movimientos sociales, el mundo empresarial, académico y los medios de comunicación. Cuando se trata de trabajar por lo común y por el interés público compartir conocimiento, capacidades, recursos y protagonismo es mucho más efectivo que competir y trabajar de forma separada y aisladamente.

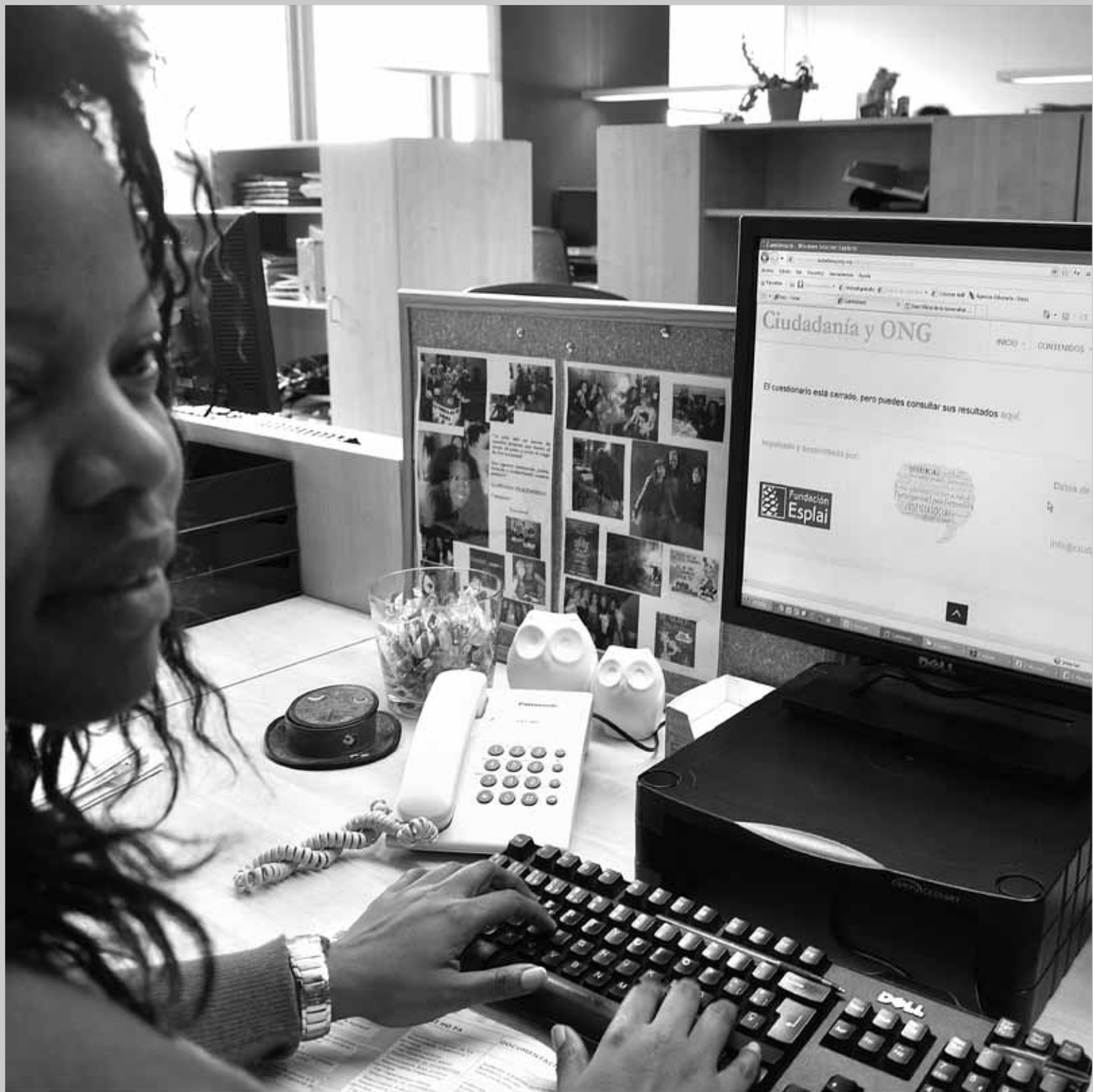
9. Integrar lo económico y lo social

En un contexto de crisis que impacta de forma tan brutal sobre las personas, la comunidad y las instituciones, la integración de lo económico con lo social aparece como un reto y elemento esencial en el futuro del Tercer Sector.

Se trata de conjugar la iniciativa social con la económica y ser protagonistas también de una nueva economía al servicio de las personas. Un reto fundamental en estos tiempos es conjugar la coherencia ideológica de los proyectos, su viabilidad económica y su proyección social.

10. Activar el debate en el Tercer Sector

Es importante que el Tercer Sector aborde con urgencia el debate de lo que le corresponde aportar y cambiar para ser útil socialmente. Hay que activarlo en el conjunto del Tercer Sector y en cada organización. En todo caso, la reflexión sobre el papel de las ONG y del Tercer Sector no es exclusiva del mismo. Hay que compartirla también con el conjunto de la sociedad y sus actores diversos, también con las políticas públicas. La sociedad debe responder a la cuestión y decidir en qué medida prefiere un país con o sin ONG y, en todo caso, para qué funciones las requiere.



Anexos

Anexo 1: Metodología y resultados de participación

El trabajo “Ciudadanía y ONG” se ha desarrollado a lo largo del año 2012, y el debate público ha estado abierto entre los meses de marzo y junio. Se ha realizado con una metodología eminentemente participativa en la que se pretendía, por un lado recoger opiniones y conocimiento significativo de personas vinculadas directamente a Fundación Esplai y de otras relacionadas con el Tercer Sector; y por otro lado utilizar las tecnologías de la información y la comunicación como herramientas que facilitaran la participación y relación entre las personas que han colaborado. Estas tecnologías de la llamada web 2.0 o web social, además, han permitido incorporar elementos metodológicos novedosos al proceso de creación que, sin duda, han enriquecido el trabajo y a cada una de las personas que han intervenido en él.

El principal objetivo del proyecto ha sido generar un debate en torno a tres focos del tema general titulado “Ciudadanía y ONG”. Estos focos son, tal y como hemos visto a lo largo del libro: La participación transformadora, el enfoque intergeneracional y la civilización digital. El resto de objetivos marcados los podemos resumir en cinco:

- ▶ Facilitar el desarrollo del libro “Ciudadanía y ONG” en un entorno digital.
- ▶ Generar un proceso de creación de conocimiento colaborativo.
- ▶ Abrir la participación a profesionales y entidades del Tercer Sector a nivel estatal.
- ▶ Dotar y acompañar a las personas participantes en el proceso de participación y aportación de conocimiento.
- ▶ Gestionar, promover y dinamizar la participación de las personas participantes.

Fases: Dinámica de participación

El proyecto se ha desarrollado fundamentalmente en internet, a través del espacio web <http://www.ciudadaniayong.org>, que ahora acoge también la publicación de este libro, las intervenciones y opiniones de los participantes, y todos los materiales que se generaron durante el proceso de creación. Además, para continuar el debate, se han realizado encuentros presenciales con grupos de participantes, en concreto, con los miembros de la Comisión Permanente del Consejo Asesor de Fundación Esplai y con la práctica totalidad de los integrantes de este Consejo reunidos en plenario en el mes de junio.

Detallamos a continuación las fases del proyecto, iniciado a principios del año 2012 y que continúa a lo largo del 2013 con la presentación de este libro, su difusión y la realización de sesiones de debate-presentaciones en diferentes comunidades autónomas. En el plano virtual, los espacios del proyecto siguen abiertos para ir incorporando lo que suceda en los próximos meses.

■ Fase 1. Inicio del proyecto

(Durante los meses de enero y febrero)

El primer momento correspondió a la fase de definición, diseño y creación de los contenidos iniciales del proyecto. Esta fase estuvo liderada por los miembros de la Comisión Permanente del Consejo Asesor de Fundación Esplai y por los tres expertos encargados de redactar la primera versión de los artículos que centraban los tres focos del tema “Ciudadanía y ONG”

sobre el que se iba a debatir. Además de los artículos, escribieron unos textos resumen de las principales ideas sobre las que se pretendía establecer el diálogo.

Imanol Zubero fue el encargado de la “Participación transformadora”, Carlos Giménez del “Enfoque intergeneracional” e Ismael Peña-López de la “Civilización digital”; además, Enrique Arnanz preparó toda la base introductoria del proyecto para centrarlo y ponerlo en contexto.

Durante esta fase se diseñó y preparó también el portal en internet que acogería el proyecto, <http://www.ciudadaniayong.org>, así como los espacios en las principales redes sociales: Facebook (<http://www.facebook.com/CiudadaniaYong>) y Twitter (#ciudadaniayong). Ismael Peña-López jugó un papel importante en la concepción de los espacios virtuales, así como en la definición de la metodología y dinámica del proyecto.

■ Fase 2. Registro en la web y lectura de contenidos

(A partir del 7 de marzo)

En esta fase se abrió el periodo de registro en la web, que permitía acceder a todos los contenidos de la misma y participar de forma activa en el debate.

El trabajo de difusión del proyecto se realizó en círculos concéntricos de grupos de posibles participantes a los que se remitieron invitacio-

nes personalizadas; aunque también se hizo una difusión masiva a través de los canales de comunicación de Fundación Esplai. Estos círculos estaban integrados por: el Patronato y el Consejo Asesor de Fundación Esplai, en el centro, después los órganos directivos y de representación de las distintas entidades de grupo Esplai, los esplais, las entidades y profesionales del Tercer Sector, trabajadores y cargos institucionales de las administraciones públicas relacionadas con el mundo de lo social, profesores/as de la universidad y, por último, las redes de contactos de todos estos grupos.

En el espacio web <http://www.ciudadaníayong.org> se generaron toda una serie de recursos virtuales de uso sencillo que canalizaban la participación de las personas y que fueron utilizándose en las distintas fases de proyecto: Encuestas online, foros virtuales, espacios de presentación y relación entre los participantes, correo electrónico y las ya mencionadas cuentas en Facebook y Twitter.

Durante este mes, las personas participantes debían leer los artículos de los expertos y conocer las herramientas que se ponían a su disposición.

■ Fase 3. Respuesta al cuestionario

(Hasta el 9 de abril)

Los tres expertos elaboraron una serie de preguntas sobre las lecturas propuestas, que se volcaron en una encuesta disponible en la web para ser contestada por las personas registradas.

El volcado de las respuestas y su posterior análisis dieron como fruto dos tipos de documen-

tos, disponibles también en la web:

- Un exhaustivo análisis cuantitativo de las respuestas, también de las opiniones vertidas en las preguntas abiertas.
- Tres nuevos documentos, elaborados por los expertos, sobre cada uno de los focos. Los expertos reelaboraron así sus artículos iniciales, incorporando todo lo dicho a través de las encuestas.

■ Fase 4. Debate en Foro online

(Del 30 de abril hasta el 22 de mayo)

Esta fase es la que corresponde al debate en el Foro online. Cada experto propuso dos preguntas relacionadas con su tema, en total seis, y dinamizó la participación de todas las personas que a lo largo de este periodo establecieron un diálogo o varios, dado que podían intervenir en todas las líneas de conversación abiertas o sólo en algunas de las seis.

■ Fase 5. Elaboración del documento de síntesis

(Del 1 al 28 de junio)

Durante este tiempo los expertos estuvieron elaborando un “documento de síntesis” que recogía las ideas expuestas en sus primeros artículos y las aportaciones del resto de participantes, tanto en la encuesta, como en el foro.

En este periodo, a través de la web, se podían enviar nuevas ideas o propuestas para añadir al documento.

El documento, así como un análisis cuantitativo de la participación en el Foro, se colgó en la web.

■ Fase 6. Plenario del Consejo Asesor de Fundación Esplai

(28 de junio)

En esta fecha se celebró la reunión anual del plenario del Consejo Asesor de Fundación Esplai que, en este año 2012, incluyó como el principal punto del orden del día, la continuación del debate —esta vez de manera presencial— sobre “Ciudadanía y ONG”.

Los tres expertos presentaron los documentos finales que son los que están recogidos en la primera parte de esta publicación y que van acompañados de una introducción, elaborada por Enrique Arnanz, que recoge los fundamentos, las bases, los objetivos e intenciones del proyecto.

Durante la sesión de debate entre los consejeros y consejeras se expusieron numerosas e interesantes ideas y propuestas que hemos querido introducir de manera casi textual en uno de los capítulos de este libro.

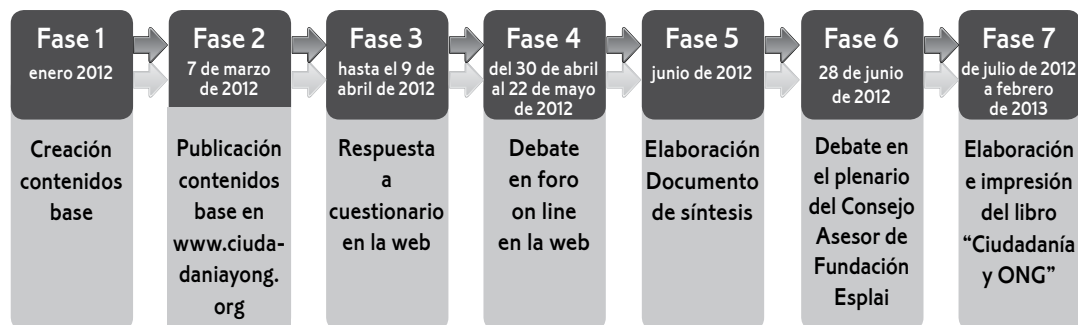
■ Fase 7. Publicación del libro y sesiones presenciales de debate

(Desde julio de 2012 y durante el 2013)

El último cuatrimestre del año 2012 y los primeros meses del 2013 estuvo dedicado al trabajo de edición y publicación de este libro: recogida de textos, recopilación de datos finales, comprobación de autoría, corrección, diseño, maquetación y, finalmente, publicación.

Durante el 2013 nos ocuparemos de la distribución del libro y la preparación y realización de cinco sesiones de trabajo en cinco comunidades autónomas: Andalucía, Catalunya, Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana y Euskadi; en las que continuaremos el debate con grupos de discusión integrados por personas relevantes en el ámbito del Tercer Sector.

Proceso de elaboración de “Ciudadanía y ONG”



Principales datos cuantitativos

■ Personas registradas:

- ▶ 94 personas registradas en la web del proyecto: <http://www.ciudadaniayong.org>.
- ▶ 45 mujeres registradas, 49 hombres registrados.
- ▶ De un 53 entidades diferentes.
- ▶ 68 personas registradas procedentes del Tercer Sector.
- ▶ 9 personas registradas procedentes de la Administración Pública.
- ▶ 3 personas registradas procedentes de empresas.
- ▶ 14 personas registradas como “otros”.

■ Encuestas:

- ▶ 37 personas contestaron el cuestionario.

■ Foro virtual:

- ▶ 30 participantes en el foro.
- ▶ 155 respuestas en las líneas de diálogo propuestas.
- ▶ 2.991 visitas.

Datos cuantitativos de los espacios virtuales

La web <http://www.ciudadaniayong.org>

- ▶ 2.077 personas han visitado la web.
- ▶ 1.043 visitantes exclusivos.
- ▶ 12.824 páginas vistas.
- ▶ 6,17 media de páginas vistas por visita.
- ▶ 09:07 minutos de duración media de cada visita.

Facebook <http://www.facebook.com/CiudadaniaYOng>

(Del 13 de marzo al 22 de mayo de 2012)

- ▶ 103 publicaciones en la página
- ▶ 76 personas han compartido las historias que se han publicado en la página.
- ▶ 8,303 lecturas de las publicaciones.
- ▶ 59 personas siguen la página.

(Hasta el 22 de mayo de 2012, fecha en la que terminó el periodo de participación más activo de recogida de opiniones)

Anexo 2: Preguntas del Foro y análisis de resultados

La fase del Foro se desarrolló en internet, a través de la página web del proyecto –<http://www.ciudadaniayong.org> – desde el 30 de abril hasta el 22 de mayo.

Los tres expertos elaboraron seis preguntas sobre los temas tratados en los artículos iniciales y que tenían en cuenta los datos y opiniones recogidas a través de los cuestionarios contestados por las personas participantes en la primera fase del proyecto. Cada pregunta iba acompañada de una explicación inicial elaborada también por el experto.

Cada pregunta funcionó como un foro de debate independiente mediante el cual los y las participantes pudieron contestar la cuestión planteada, aportar experiencias, elaborar nuevas preguntas, relacionarse con el resto de participantes, etc. En definitiva, debatir y construir conocimiento colaborativo que aportara nuevas visiones y contenidos a las propuestas de los expertos.

A continuación detallamos las preguntas planteadas y el análisis de los resultados de los debates que se establecieron en cada pregunta, análisis elaborado también por los expertos.

1. ¿Cómo deben transformarse internamente las ONG? (Imanol Zubero)

De todo lo dicho hasta ahora se desprende una tarea clara y urgente: Para ser realmente transformadoras, las ONG deben transformarse internamente, ser más participativas, más abiertas, más centradas en la acción, actuando en red, generando sinergias y compartiendo recursos. ¿De todo ello, qué destacarías y por qué?

1) La primera cuestión planteada es la de la **autonomía** de las organizaciones respecto de la Administración Pública. Se considera que esta autonomía va mucho más allá de una simple cuestión operativa: Es, sobre todo, “un tema de definición de identidad y de calidad de ser y de acción”.

Se propone un cierto “adelgazamiento” de las organizaciones, reduciendo sus estructuras de gestión: “Rediseñar su estructura orgánica y funcional haciéndola competente, transparente y sostenible”. Se plantea incluso la “desaparición de los locales con oficinas físicas donde se realiza la gestión”, dadas las posibilidades de gestión *online* que hoy ofrece la tecnología informática.

Llama la atención que se plantee compensar los costes económicos de esta “autonomización” (reducción de subvenciones) mediante el acercamiento a los programas de Responsabilidad Social Corporativa de empresas e instituciones financieras o, en general, la “apertura al sector empresarial”. ¿No hay aquí ningún riesgo?

Otra posible forma de compensar los costes asociados a la “autonomización” respecto de la Administración Pública es el crecimiento en nuestra capacidad de penetración en la sociedad civil: empezando por reforzar la importancia del voluntariado, pero también ampliando el círculo de adherentes y simpatizantes, llegar más allá de “los ya sensibilizados”. Se plantea dejar de tratar de manera distinta a las personas en función de las distintas formas de relación que puedan mantener con la entidad: asociadas, voluntarias, consumidoras de servicios/productos, etc. Para cambiar planteamientos tradicionales “deberían buscarse estrategias de acercamiento más integrales, con enfoque de ciudadanía: Súmate a nuestra organización que tiene una misión X, que puedes apoyar de Y maneras, todas son importantes, todas son necesarias, tú eliges cuál o cuáles de ellas quieres poner en marcha en función de tu momento vital, situación personal y económica”.

¡Y atención a las redes sociales! “El concepto de base social tendría que ampliarse a personas como los activistas, ciberactivistas, difusores, seguidores en redes sociales... que quizá tengan un compromiso con la organización más difuso

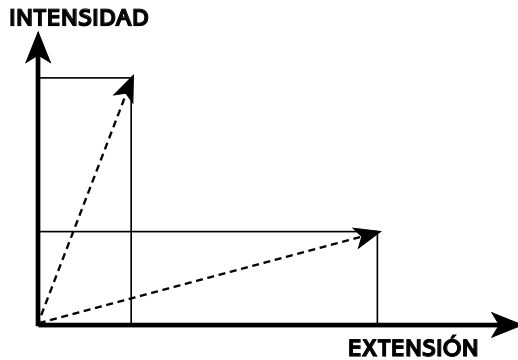
e intermitente pero que son y serán imprescindibles”.

Sin embargo, esta estrategia de expansión social puede resultar sumamente complicada si tenemos en cuenta la profundidad radical de las problemáticas a las que pretendemos responder: “Creo que ha habido un problema y es que en las estrategias de comunicación se ha primado la captación de recursos, frente a la transformación social. Y se han utilizado mensajes que, simplificándolos mucho, venían a decir que con 10€ al mes ibas a solucionar los problemas del mundo, cuando el problema es tan complejo que requiere cambios muy profundos, especialmente en nuestra forma de vida, desde lo que consumimos, hasta el partido que votamos, el periódico que leemos, etc.”.

O, en otras palabras: “Que la ONG se convierta en un espacio de reflexión, debate, contraste... Favorecer y desarrollar el posicionamiento crítico e indignado ante este modelo estúpido de vida y de sociedad que nos domina, y trabajar dentro de las propias ONG la reflexión sobre cuál es nuestro papel en este momento muy difícil de cambio de época, cómo nos posicionamos ante las injusticias y desigualdades que crecen, cómo defendemos y reivindicamos la construcción de una democracia más participativa”.

Esta perspectiva, que personalmente comparto, ¿facilita o complica la extensión social de las ONG transformadoras? Nos enfrentamos al problema de equilibrar extensión social e intensidad rei-

vindicativa: ambas se correlacionan de manera inversa, al menos en el corto-medio plazo.



Esta apertura de las entidades y la reformulación organizativa que comporta, ¿es compatible con la propuesta de “definir con claridad los niveles de participación y pertenencia por parte de voluntarios, técnicos y socios en las propias ONG, de tal manera que se definan bien responsabilidades, campos de acción y de trabajo, exigencias y deberes que se derivan de la pertenencia a la entidad, derechos, etc. con el objetivo estratégico de mejorar la organización, eficacia y eficiencia de lo que se hace en la entidad, pero también de mejorar mucho el sentido de identidad y pertenencia de todos los miembros?”

Recuperar el “espíritu asociativo” a la vez que se busca una “colaboración general”. Se trata de una tensión que podemos formular así: Un modelo de organización ligera, pero que deje huella; con identidad, pero abierta más allá del círculo de

sus adherentes y hacia otras organizaciones; con visión propia, pero dispuesta a hacer red compartiendo recursos y objetivos; atractiva (de manera que muchas personas se integren y permanezcan en ella) pero también “lanzadera” que impulse a sus miembros a practicar la ciudadanía integral en todos los ámbitos de la vida.

En resumen, se propone un cambio en la **cultura organizativa** de las ONG. En este punto resuenan algunas de las cuestiones esenciales planteadas en la conversación anterior y que resumíamos en la fórmula “IN-transformarnos para EX-transformar”:

- Ser más abiertas, participativas y transparentes, tanto *ad intra* como *ad extra*.

- Capacidad de sumar, sinergizar, compartir, cooperar, federar: Cultura de red.

2) Varias personas vuelven a traer a colación un asunto que ya había aparecido en la conversación anterior: se trata de la **autonomía personal**. Autonomía de las personas que participan en las entidades mediante la impregnación de una cultura de ciudadanía; autonomía también de las personas para/con las que se trabaja: empoderamiento, rechazo del asistencialismo.

3) Vuelve a aparecer también otra cuestión que ya se suscitaba en la conversación anterior: La naturaleza esencialmente activista de las ONG, y por ello la importancia de reflexionar sobre la acción: “Se ha de tener conciencia de la necesidad del cambio y para qué el cambio. El objetivo no es

cambiar por cambiar, sino cambiar para mejorar y cumplir mejor nuestra función transformadora de la sociedad. Y esto solo tiene sentido fruto de la reflexión y el debate democrático de todos los actores protagonistas de la vida y objeto de la ONG”.

Somos por lo que hacemos. Se nos identifica perfectamente cuando actuamos en los países más empobrecidos, en el Sur, pero no tanto cuando actuamos en nuestra propia sociedad. ¿Cuál es la relación que tenemos con nuestros entornos más próximos?

Igualmente se plantea también aquí una especie de “juicio de convicción”: ¿Sentimos de verdad la necesidad de cambiar para ser más transformadoras, o estamos ante la vieja estrategia gatopardiana de cambiarlo todo para que todo siga igual? La fórmula “sólo servimos para algo si servimos a quienes debemos” se vuelve pregunta incómoda, pero también animosa: ¿A quién sirve nuestro trabajo?

¿Es verdad que los valores de la competición, el individualismo, el sálvese quien pueda, dominantes en la sociedad, “han impregnado” también nuestras organizaciones?

4) En este punto, es preciso señalar una aparente contradicción surgida en el transcurso de la conversación: ¿”nos sobra ideología y nos falta eficacia” o debe pesar “más la ideología (la misión, su finalidad) y menos los condicionantes externos (el volumen de financiación, la cantidad

de gente que la apoya, el número de actividades que realiza...)”? No es cuestión menor.

5) Mi conclusión personal: ¿Cómo deben transformarse internamente las ONG para ser esas organizaciones capaces de transformar su exterior?, nos preguntamos. Y aunque son muchas las propuestas y las pistas que se ofrecen (y muchas las coincidencias que se producen), más allá del terreno de lo concreto, del espacio de la “técnica”, me da la impresión de que no deja de removerse y removernos una profunda interrogante ética: ¿De verdad sentimos la necesidad de cambiar? Ganas, deseos, aspiraciones, motivaciones...

Creo que lo más sencillo va a ser construir una plantilla de autodiagnóstico técnico que podamos aplicar a cada ONG con el fin de evaluar su realidad interna: en las aportaciones tan generosamente compartidas hay muchas claves para hacerlo. Pero es la otra cuestión la que permanece irresuelta ¿Para qué servimos?, que es decir ¿Para qué queremos servir? Y también ¿A quién servimos?

Se trata de la tensión técnica/ética a la que nos referíamos en el documento inicial, cuando reflexionábamos sobre las cuatro dimensiones de la transformación:

I. La dimensión de la transformación de las prácticas de la organización supone evaluarlas a la luz de un criterio de **eficiencia**: ¿cómo usamos los recursos de los que disponemos?

II. La dimensión de la transformación de los sujetos que participan en la organización supone evaluar la estructura y el funcionamiento de la organización a la luz de criterios de **democracia** y de **ciudadanización**: ¿Cuál es el estatuto de todas las personas que participan, de una o de otra manera, en la organización?

que la acción de las organizaciones sociales incorpore la ambición de la incidencia estructural por la vía política.

III. La dimensión de la transformación del objeto de la acción de la organización supone evaluar la práctica desde criterios de **eficacia** (objetivos y fines de la organización) y de **empoderamiento** (destinatarios de la acción). En lo que se refiere a los objetivos de la organización, ¿disponemos de indicadores que nos permitan evaluar el grado de cumplimiento de nuestros objetivos o, en su caso, de analizar las causas del incumplimiento? En lo que se refiere a las personas destinatarias de la acción, ¿logramos que sean sujetos activos o se quedan en simples beneficiarios de nuestras acciones?

IV. La dimensión de la transformación del contexto de la acción de la organización supone evaluar dicha acción en el marco de la realidad social en la que se actúa, a partir de un criterio de **justicia** o de **sociedad buena**. Cuando nos situamos en esta perspectiva estamos queriendo decir que la participación a la que aspiramos no debe limitarse a actuar “al final de la cañería”, es decir, a generar medidas que, desatendiendo las causas de los problemas sociales, sólo se ocupan de los efectos y de cómo tratarlos, controlarlos o minimizarlos. Desde esta perspectiva se plantea la necesidad, la exigencia incluso, de

2. ¿Qué objetivos pueden impulsar la participación transformadora? (Imanol Zubero)

Esta formulación resumía una cuestión que se formulaba de la siguiente manera: “Pensando en impulsar la participación transformadora en las ONG y teniendo en cuenta la realidad de las organizaciones que conoces, ¿podrías proponer algún objetivo operativo que permita comenzar a impulsar esa participación transformadora? ¿Qué indicador nos podría ser útil para valorar el cambio en esta dirección?”

1) El primer objetivo operativo es **mejorar la participación** de los miembros en la gestión y de la misma. Desde una perspectiva práctica: Deliberación, planificación compartida, formación permanente, etc. Pero también desde una perspectiva que supera lo meramente instrumental. Así, se habla de la existencia de “un espacio abierto, transparente, en el que sus miembros vuelcan sus vivencias, experiencias, valoraciones y recomendaciones”.

La participación *ad intra* no se concibe como un objetivo en sí misma. Se trata de **participar para** ser más eficaces en la tarea de **transformar la sociedad**. En este sentido, se afirma la necesidad de “comunicar claramente qué queremos transformar y con qué estrategias”, lanzando mensajes más claros y comprometidos que, “además de posicionar claramente a nuestra organización, ayudan a visibilizar aquello que queremos transformar porque no funciona, o no es justo, o no es sostenible”.

Sin embargo, también se afirma **el valor de la participación misma**. Se reivindica su valor “más allá de los resultados”. En este sentido, se afirma la necesidad de construir “un lenguaje apropiado a esta vocación transformadora de manera que todo lo que hagamos tenga un valor más allá del resultado [...] que haga de toda acción y de todos los procesos participativos un relato de participación transformadora. Necesitamos compartir desde el lenguaje y por el lenguaje el convencimiento y la emoción de que nuestro trabajo está ya cambiando, transformando el mundo”.

Esta perspectiva tiene que ver con la relevancia pedagógica de la práctica transformadora, por pequeña que sea. Permite experimentar la voluntad transformadora propia y mostrar que la transformación es posible. Se trata de conseguir, como dice alguien, “que poco a poco cada vez más gente se desbloquee ideológicamente (primero, los pensamientos: ‘esto no hay quien lo cambie’; ‘los de ahora son igual o peor que los de antes’; ‘siempre ha habido ricos y pobres’; ‘todo el mundo va a lo suyo’...), tiren por tierra esa manera de pensar que les discapacita, y descubran que pueden hacer algo en su entorno más inmediato, familia, pueblo, comunidad”.

2) El segundo objetivo operativo es aproximar la entidad a todas las otras entidades del mismo sector y territorio. Fomentar la cultura de **red**.

3) Muy pronto el diálogo ha derivado hacia las capacidades que las personas deben mostrar para impulsar la participación transformadora. Estas

capacidades se fundamentan en la **autonomía personal**, a partir de la cual es posible desarrollar el compromiso personal, el anhelo de cambio, la mirada crítica, la suma de voluntades y de fuerzas. Desde una perspectiva colectiva, estas capacidades nos permitirían aproximarnos a las ONGs desde una perspectiva de **comunidad**.

Esta perspectiva de comunidad se despliega también *ad intra* y *ad extra*. Se habla de organizaciones que se configuran como comunidades (identificadas, cercanas, horizontales, empáticas, deliberativas), pero también de organizaciones que actúan en un entorno concebido como una comunidad (comprometidas con su entorno, abiertas al mismo, cooperadoras, compartiendo recursos y prácticas).

Aunque se reconoce y se valora esta dimensión comunitaria/local, también se reivindica la importancia de las organizaciones más instrumentales, de ámbito supralocal (plataformas, federaciones), cuya naturaleza no es comunitaria y cuya función no es la de actuar directamente sobre su entorno, sino la de ser interlocutoras de las administraciones o de otras instituciones.

4) Se habla también de “creérselo” como una actitud básica sin la cual no es posible pensar en una participación transformadora.

5) De manera muy sintética, se propone una participación que emocione, que nos vincule a una comunidad, que desbloquee viejas ideas y actitudes, que nos transforme, en suma. ¿Cómo puede

ser transformadora una práctica de la que salimos tal y como hemos entrado? ¿O acaso siempre son “las otras y los otros” quienes deben ser transformadas? Al final, la transformación interna no es la de las ONG, sino la nuestra. Pero se trata de una transformación interna orientada no al logro de satisfacciones personales o al sostenimiento de la propia organización, sino a la transformación del exterior. Se trata de IN-transformarnos para EX-transformar.

Como veremos, muchas de estas cuestiones aparecen también en la conversación siguiente.

3. ¿Cuál es el decálogo de “injusticias palmarias” que indignan a la ciudadanía y que las ONG deberían afrontar? (Carlos Giménez)

Existen “injusticias palmarias”, situaciones absolutamente intolerables, frente a las cuales podría generarse amplio consenso social e institucional y desarrollarse, desde las ONG, compromisos y acciones transformadoras con un enfoque de colaboración intergeneracional. ¿Podrías señalar algunas para conformar un posible decálogo?

■ ¿Qué tenemos?

I. Valoración general

1) En general parece que la cuestión ha sido percibida como relevante, pertinente y movilizadora.

2) Hay quienes han resaltado la dificultad del ejercicio reflexivo:

► Hay muchas de esas injusticias y es difícil acotar y priorizar.

► La dificultad de identificar esas injusticias palmarias viene de la dificultad de buscar cuáles son las “injustitas /causa” y las “injusticias /efecto”.

3) Hay quienes, sin rechazarlo -matizan la validez de esta búsqueda. Son aportaciones que se refieren a la validez de esta vía de trabajo. En ningún momento se niega o rechaza, pero sí se matiza o se cuestiona si se ve insuficiente:

Más que de decálogo debería hablarse de prioridades.

► “Hablar de injusticias palmarias puede resultar un ejercicio limitador de la reflexión sobre el papel y la función de las ONG” dado que “no solo (hay que pensar) desde la visión de la injusticia a resolver sino de la función social y subsidiaria que afronta el proyecto propio de la ONG”.

► “El problema es si realmente las ONG pueden poner su granito de arena para suplir las injusticias que intenta paliar en su pequeño territorio y por qué a veces no cumple su misión”.

► Hay quien le parece que “recoger las indignaciones públicas y transformarlas en una línea de trabajo es un estilo un tanto reduccionista de entender la misión como organización”.

II. Ideas y reflexiones

Un concepto englobador para esta temática es el Derechos Humanos (1948) y los pactos internacionales que los desarrollan (1976, etc.).

► Cada ONG -dado su ámbito y misión- afronta unas injusticias particulares o específicas, pero a todos compete (o debería concernir) la defensa de los Derechos Humanos.

► Las ONG deberían aprender del movimiento 15 M el ser “sensibles a los problemas de los ciudadanos y hacer de éstos su causa”.

► “El Tercer Sector debe dejar de mirarse el ombligo y preguntarse más sobre lo que está ocurriendo en la sociedad, lo que indigna a la ciudadanía y a partir de ahí ver en qué medida pueden contribuir a transformar la realidad”.

III. Propuestas y sugerencias

Hay 5 propuestas o listados absolutamente llenos de interés (3 decálogos, 1 “octálogo” y 1 “pentálogo”). Eso sí, muy diversos y elaborados desde perspectivas y “metodologías” bien dispares.

Hay aportaciones sobre aspectos específicos que podrían incluirse:

- Una aportación va en la línea de las desigualdades en el acceso de la infancia a la Red e Internet.
- Otra aborda lo relativo al “secuestro de la democracia por parte de los poderes”.
- Otra indica que la “pérdida de gobernanza del sistema (político, económico) implica, indirectamente, que muchas de esas injusticias palmarias pueden acabar teniendo lugar”.

IV. Trabajo por delante

- Acordar los criterios o parámetros para la identificación y priorización de injusticias palmarias más relevante para la acción transformadora de las ONG (Hay una propuesta sobre ello).
- Sistematizar los listados, construyendo una propuesta de síntesis.
- Concretar cómo ello puede ayudar al compromiso transformador de las ONG.

4. ¿Cómo pueden contribuir las ONG a la lucha por la superación de los prejuicios entre generaciones y estimular la participación de ciudadanos jóvenes y mayores?

(Carlos Giménez)

Hemos hablado de las ONG como eventuales espacios intergeneracionales. ¿Cómo pueden contribuir las ONG a la lucha por la superación de los prejuicios y circuitos endogámicos entre edades y generaciones?

■ ¿Qué tenemos?

I. Valoración general

A partir de las aportaciones podemos concluir que la temática aparece como relevante y que se ha dado un buen paso en la línea de incorporar la perspectiva intergeneracional tanto a la vida interna como al trabajo de las ONG.

Ha habido aportaciones sobre los dos aspectos de la pregunta: Menos sobre la lucha contra los prejuicios y algo más sobre potenciar la participación de jóvenes y mayores.

Ha habido aportaciones sobre la propia cuestión o temática, como las siguientes:

- Lo tienen más fácil las ONG que tienen finalidades transversales; La sectorialidad dificulta esta tarea.
- Además de reflexiones y propuestas, se han

aportado algunos programas o proyectos de referencia: “Conecta Joven”, Programa Generaciones Unidas, “Mejor Juntos”, etc.

II. Propuestas y sugerencias

A) Hacia adentro de las ONG

Buena parte de las propuestas tienen que ver con el plano interno de las ONG. Podemos distinguir los siguientes cinco planos:

1) Incorporando a la **vida de la entidad** y a su organización a todos –y a todas las edades- como iguales y diferentes.

► La propia vida y cotidianidad de la organización es el camino para superar esos prejuicios.

► Importancia de la vía experiencial.

► “El movimiento se demuestra andando”.

► Superar también en este tema la distancia entre lo que decimos y lo que hacemos.

► “Quien primero tiene que demostrar que la participación intergeneracional es posible es la propia ONG con su ejemplo”.

► Las ONG “pueden ser laboratorios en los que experimentar dinámicas sociales que rompan con ciertos ordenes establecidos; “Valorar todo aquello que no se mide solo por la riqueza”, etc.

2) En las **vías de participación y la transparencia del funcionamiento**: Impulsando la transparencia interna y abriendo vías de participación, mediante el uso de nuevas tecnologías y la organización de encuentros presenciales con programas mixtos de trabajo y carácter de convivencia.

3) En la **organización del trabajo**: Cuidando la organización del trabajo en equipo y la “socialización interna de la entidad”.

4) En la promoción de la **democracia interna** de la entidad:

► Teniendo en cuenta este enfoque intergeneracional a la hora de la elección y la renovación de cargos, no reservar puestos de dirección solo para mayores, no reservar la dirección de proyectos solo para jóvenes, etc.

► Dando primacía en la elección a los valores de competencia personal y compromiso con la entidad (desarrollando la confianza de que se elige a los mejores).

► Concretamente se propone “facilitar mecanismos que permitan la renovación e incorporación de personas jóvenes”.

5) En el **aprendizaje** constante del entorno:

► Aprender de las experiencias de los encuentros intergeneracionales visibles en el movimiento 15M logrados a partir del interés común: “Entonces fue la lucha contra Franco, hoy los derechos sociales y de las personas representa este espacio de confluencia donde es fundamental la perspectiva de jóvenes y mayores”.

B) Hacia fuera (en los programas y proyectos de las ONG)

Otras propuestas tienen más que ver con la actividad hacia el exterior de las ONG. Podemos identificar los siguientes tres planos:

1) En los proyectos:

► Incorporar personas de diferentes edades –tanto técnicas como voluntarias– en las diferentes fases del ciclo de proyecto (diseño, desarrollo y evaluación).

► Puesta en marcha de proyectos de intervención social específicamente intergeneracionales.

► Ampliar a jóvenes y mayores a proyectos de Educación en valores, habitualmente dirigidos a niños, niñas y jóvenes.

► Hacer acciones piloto en las que los grupos intergeneracionales sean pequeños y de ahí sacar enseñanzas para poder replicarlo “a mayor escala”.

2) En las iniciativas concretas: “Imaginando y poniendo en marcha acciones que rompan con los estereotipos, que cambien los roles que se atribuyen habitualmente a las personas según su edad”.

3) En la difusión y comunicación que desarrollan las ONG sobre su papel en la sociedad:

► “Mostrando espacios de encuentro y trabajo conjunto entre personas de distintas generaciones. Resaltar el valor de lo intergeneracional y dar visibilidad a los valores que se transmiten”.

► Que la ONG sea intermediaria entre estos dos colectivos; ofrecer esa labor de intermediación.

► Ofreciendo espacios de encuentro sobre intereses compartidos, como puede ser la lucha contra las “injusticias palmarias”.

► Las ONG deben ser propagandistas de “lo intergeneracional”, dentro de la idea fuerza del

siglo XXI, como siglo del respeto y valoración de las diferencias.

► Reconocer la importancia del “envejecimiento activo”.

5. ¿Cómo deben afrontar la digitalización las ONG? (Ismael Peña-López)

En el marco del tema “Civilización Digital: Nuevas instituciones para ciudadanos digitales”, se propusieron dos preguntas:

Partiendo de las primeras conclusiones preliminares extraídas de las encuestas, estaba claro que las tecnologías de la Información y la comunicación ofrecían nuevas formas de organización, cambios en su forma de funcionar interna como en sus relaciones externas. La reflexión que proponíamos era, pues, cómo debían afrontar la digitalización las ONG para centrar el debate en el cómo y en qué aspectos deberían reestructurarse/reorganizarse internamente las ONG para cumplir mejor su misión.

Relacionada con la anterior, y en un nuevo ecosistema de micromedios de comunicación de masas personales, se invitaba a reflexionar sobre ¿qué voz deben tener las ONG en una sociedad en red? Cuando las TIC “aplanan” las jerarquías y las relaciones entre instituciones y personas, y permiten a todos los ciudadanos tener una voz y una posibilidad de hacerla oír, es seguramente necesario encontrar respuesta a la pregunta de qué voz debe tener la ciudadanía organizada, las ONG, y cómo debe sonar esta voz ante la profusión de muchas – y a menudo discordantes – voces.

Ante un contexto de digitalización de la sociedad ¿cómo y en qué aspectos deberían reestructurarse/reorganizarse internamente las ONG para cumplir mejor su misión?

El debate alrededor de la digitalización en las organizaciones del Tercer Sector se puede resumir en tres grandes puntos: Las TIC como instrumento de comunicación; La cuestión sobre el contenido del mensaje: quién debe elaborarlo, cómo la elaboración del mensaje es parte de la identidad de un colectivo; Y, por último, cómo podemos entender esa digitalización, no como un proceso sino como un cambio de fase o un cambio de sistema.

■ Las redes y las TIC como instrumento

Una primera aproximación a las tecnologías de la información y la comunicación y las plataformas de redes sociales tiene que ver con su concepción como herramienta.

En este sentido, cabe destacar su potencial para agilizar y mejorar, tanto la comunicación interna, como la externa de las entidades, a la vez que agilizan interacciones con otras entidades, personas o la Administración.

Esta agilidad de transmitir el mensaje es, sin duda, una de las principales ventajas que las TIC o la digitalización aportan a las entidades del Tercer Sector: La posibilidad de transmitir con mayor velocidad y ausencia de intermediarios sus propios mensajes, aumentando la posibilidad de añadir transparencia tanto a la comunicación en sí como

al funcionamiento en general de la entidad. Si bien esta velocidad y transparencia también entraña sus riesgos, es en un uso honesto y abierto de las TIC que parte de esos riesgos pueden verse minorados, al generarse alrededor de la entidad un entorno de mayor confianza.

Además de la velocidad, la digitalización también supone un cambio de escala tanto en el número de personas a las que se puede llegar como los horizontes o campos de actuación a los que las TIC permiten acceder. Así, se puede llegar a más gente, más rápido y en mejores condiciones por la adecuación o adaptación del mensaje.

Esta flexibilidad en el mensaje digitalizado permite, además, un componente que, si no es nuevo, sí goza ahora de un renovado protagonismo: La conversación.

Las tecnologías de la información y la comunicación no solamente permiten una emisión del mensaje más eficaz o más eficiente, sino que permiten un fácil intercambio de papeles entre emisor y receptor.

Se imponen, pues, modelos de comunicación (y de gestión) más horizontales, democráticos, dialógicos y basados en procesos. Solamente un estar a la escucha de ajenos y de propios permite desplegar todo el potencial de la digitalización de los procesos de información y comunicación. Se impone un nuevo modelo basado en la participación, que promueva la actividad y la participación social, así como los aprendizajes cívicos.

Esta oportunidad de comunicarse más y mejor, así como de abrir las puertas de la participación no es solamente una oportunidad, sino una responsabilidad: La responsabilidad de canalizar la acción, de canalizar la participación ciudadana y madurar como organización con las TIC.

Para que la interacción, la conversación y la participación sean posibles es necesaria la capacitación, tanto interna en las entidades como, también, de la ciudadanía que se acerca a ellas. Procede capacitar a personas dentro de la organización para que puedan desarrollar ese potencial y llevarlo a la práctica, incorporando las TIC de forma que puedan verse sus resultados en términos de eficiencia, eficacia, rapidez, ahorro en costes, rigor y calidad en la información presentada, más y mejores canales de comunicación, etc.

Dicha capacitación puede darse a dos niveles distintos, pero complementarios:

- Por una parte, una persona encargada de liderar y coordinar la estrategia de digitalización, y que debe ir muy ligada a la estrategia de comunicación y a la estrategia de gestión de la comunidad de interés (o *stakeholders*).

- Por otra parte, la paulatina incorporación de competencias digitales en todas y cada una de las personas de la organización, de forma que su uso y aprovechamiento pueda descentralizarse tanto dentro como, también, fuera de la organización.

■ Elaboración, difusión y control del mensaje

Si una primera competencia digital implica el empoderamiento de ciudadanos y entidades de nuevas capacidades comunicativas, ello no significa que no haya una segunda derivada, más compleja, referida más al mensaje mismo que a la herramienta.

Es innegable que las TIC implican una cierta pérdida de control del mensaje de la entidad que, por construcción, comporta también un determinado grado de pérdida de control sobre la construcción de una identidad o la misión misma de la entidad.

Esta pérdida de control —que puede verse como un problema— no es sino el fruto de la mayor participación de la “periferia”, que concurre ahora con mayor horizontalidad, un intercambio más rico, con un conjunto de “voces” plurales y con perfil propio.

Ante esta tendencia descentralizadora facilitada —a la vez que acelerada— por la digitalización de información y comunicaciones, queda para el núcleo de la entidad la formación de las personas así como la elaboración de la parte nuclear o central del discurso, dejando a la participación la apropiación, transformación y difusión del mismo. Este nuevo mensaje debe emanar de construcciones colectivas, dialogadas y elaboradas colaborativamente. Así, es fundamental que la entidad provea de gran cantidad de información y de calidad y que haga fácil su “emisibilidad” o

su “re-emisión” por parte de terceros vinculados (emocionalmente o ideológicamente) a dicha entidad. En el fondo, se trata de que si bien hay una cierta pérdida de control sobre el mensaje, esta pérdida sea (en sentido positivo) sobre la forma, pero no sobre la idea a transmitir, que al ser participada es también consensuada y no pierde significado en su transformación formal.

Si bien la pérdida de control sobre el mensaje es visto como algo positivo en términos generales —siempre y cuando haya habido esa concurrencia y participación en su elaboración— más compleja se ve la cuestión identitaria, así como el papel de representación de una entidad como institución. Las TIC no resuelven por sí mismas el debate de individuo y colectivo, de voz y representación. La resolución de esta pregunta abierta pasa, seguramente, por:

► Humanizar: Poner a las personas por delante de los medios; anteponer el diseño organizativo y relacional, a través de la gestión del cambio, a las cuestiones más instrumentales en materia de competencia digital.

► Capitalizar: Gestionar el conocimiento como recuperada fuente de riqueza de la entidad, para liderar en la red los conocimientos y contenidos que le son propios o próximos.

► Visualizar: Reforzar la misión pero, sobre todo, la visión de la entidad, para liderar el cambio haciendo pedagogía de la propia misión; abanderando el diálogo para la transparencia; para mostrar el dinamismo que incite al cambio social que se supone —y se espera— de la sociedad civil organizada.

■ Gestión del conocimiento y nueva cultura de funcionamiento

Más allá de la cuestión más tecnológica o instrumental, y más allá del hecho comunicativo y participativo, la gestión del conocimiento se concibe, en una sociedad que deja atrás el paradigma industrial, como algo crucial en una sociedad donde las ideas son la nueva moneda de cambio.

Así, la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación debe ir más lejos de su concepción como herramienta y convertirse en vectores de transformación, concebirse como una nueva cultura de funcionamiento en las ONG: Mayor y mejor participación, cambios en los estilos de comunicación, el abandono del control por la construcción colectiva, en una recuperación de la generosidad como leit motiv de toda actuación. Incluso como nuevas vías de financiación.

La información y el conocimiento son un elemento esencial que define la identidad de nuestro momento actual. La entidad que no afronte desde la realidad digital estas “dos condiciones de nuestra identidad personal y colectiva” estará desubicada.

El cambio sistémico que supone el paso de una sociedad analógica, física, tangible a una digital, intangible, revalúa el capital humano, así como el capital relacional para, seguramente, pasarlos al centro de la “función de producción” de las entidades del Tercer Sector.

Cabe destacar dos aspectos esenciales en esta nueva forma de entender el conocimiento como capital social:

► Una primera tiene que ver con aumentar la cantidad y calidad de capital de una entidad atajando el drenaje natural de dicho capital: La pérdida de voluntarios y cooperantes debido a cambios de ciclo vital (trabajo, familia, traslados de vivienda). El voluntariado virtual —en un sentido amplio— se configura a la vez como el gran reto y la gran oportunidad que las entidades deben afrontar, para potenciarlo y sacar de él el mayor rendimiento posible.

► La segunda tiene que ver con qué entendemos por conocimiento. Más allá que del acopio de determinados datos e información para su aplicación, las entidades han desarrollado a lo largo de su existencia otros silos de conocimiento que bien merecen ser inventariados, puestos en valor y ser gestionados con eficacia. Se trata de metodologías, filosofías, concepciones del mundo, de lo común, de la persona.

■ Referencias sugeridas en el foro

Spencer Johnson (1998). Quién se ha llevado mi queso

Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger (1999). El Manifiesto Cluetrain

#ParadimáTIC@s. Comunicación y cultura digital en las ONG de desarrollo (<http://desycom.files.wordpress.com/2012/02/culturadigital.pdf>)

Jorge Castañeda (2012). ¿Cómo generar conversaciones en Internet desde las ONGD? (<http://developmentneedscitizens.wordpress.com/2012/01/28/como-generar-conversaciones-en-internet-desde-las-ongd/>)

Jorge Castañeda (2012). ¿Periodista, community manager o community gardener? (<http://developmentneedscitizens.wordpress.com/2012/05/14/periodista-community-manager-o-community-gardener/>)

6. ¿Qué voz deben tener las ONG en una sociedad en red? (Ismael Peña-López)

Cuando las TIC “aplanan” las jerarquías y las relaciones entre instituciones y personas, y permiten a todos los ciudadanos tener una voz y una posibilidad de hacerla oír, ¿qué voz debe tener la ciudadanía organizada, las ONG, y cómo debe sonar?

El debate sobre la digitalización sugiere —o de hecho afirma vehementemente— que el modelo de comunicación de las entidades, tanto hacia adentro como hacia fuera, ya nunca más va a ser el mismo. Que se alzan nuevos actores, que se empoderan nuevas voces.

Ante esta pluralidad de voces, y de voces que contribuyen a construir un mensaje colaborativo, cabe preguntarse cuál debe ser la voz en una sociedad red. En una sociedad donde cada persona e institución es un nodo interconectado con los demás. ¿Tiene sentido la institucionalidad? ¿La delegación en representantes? ¿La cesión de una voz propia a una entidad a quién le es difícil hablar por todos pero sí con una voz más alta que es escuchada?

■ Altavoces, portavoces y voceros

Vivimos actualmente en un contexto de cambio, de cambio de cultura, de cambio a unas nuevas comunicaciones con una arquitectura de red —y no de jerarquía —que facilita el fluir de informa-

ción, así como la participación en la construcción del conocimiento.

En este contexto se hace necesario revisar la voz que deben tener las ONG.

En general, existe un cierto consenso sobre el hecho de que las ONG deben empezar a dejar hablar a sus miembros, a sus bases, a sus simpatizantes o a la ciudadanía en general. Más que ser las responsables de generar un mensaje que la ciudadanía proceda a hacer suyo, toma fuerza la idea de justo lo contrario: La ONG como vehículo para que las voces individuales sean escuchadas en los foros adecuados. Se habla entonces de la voz de las ONG como altavoces de las corrientes transformadoras que emergen en la sociedad, más altavoces de las iniciativas ciudadanas y menos generadoras de mensajes propios.

Este amplificar la voz puede entenderse, además, de dos formas distintas. Una, como transmisor de unas voces pero manteniendo la locución (por seguir con la metáfora). Otra, dejando de ser transmisores o portavoces para facilitar que sean las voces originales las que sean escuchadas. Se trata aquí no solamente de dejar de ser quien propone el mensaje o de quien se constituye en intermediario, sino pasar a ser un facilitador, un posibilitador.

No obstante, algunos matices o algunas cuestiones hacen mantener en la voz de las ONG un papel diferencialmente distinto del resto de voces individuales.

► El primero, y se ha comentado al hablar de la digitalización de las ONG, como capacitadoras de las personas para que puedan utilizar las TIC para lanzar su mensaje al exterior. Así, las ONG no solamente son instrumento en la transmisión del mensaje, sino también en hacer posible su generación.

► El segundo, proponiendo soluciones y alternativas que vengán a complementar o cohesionar la miríada de opiniones individuales. Las ONG, con su propia voz, pueden contribuir a aglutinar y a convertir las distintas voces en una única voz colectiva.

► Por último, las entidades del Tercer Sector pueden personarse en la conversación con su propia voz. Una voz que habrá sido construida colaborativamente pero, que de cara al exterior y especialmente frente a otras instituciones, puede y, seguramente, debe actuar como una sola voz.

■ Acción social deliberativa

La democracia deliberativa es aquella que no solamente permite a la ciudadanía dar su opinión o votar sobre un tema predeterminado, sino que además permite a los ciudadanos poner sobre la mesa todo aquello que deba incorporarse en la agenda política. Es decir, además de decidir el sentido de su voto deciden qué votan. El debate sobre la voz de las ONG y de las entidades de acción social parece tomar la misma deriva: Las posibilidades que ofrecen las TIC de poder participar más y mejor en las entidades deberían ir acompañadas no solamente de una participación

reactiva, sino proactiva, incluido el diseño mismo de las acciones.

Más allá de no solamente hablar sino saber también escuchar, del diálogo o de la voz compartida o construida colaborativamente, hay un creciente sentimiento de que lo que exprese dicha voz también debe ser participado, construido entre todos.

Así, sería también colaborativo el cómo se construye la legitimidad, cómo se construye la autoridad, cómo se construye la reputación. En definitiva, cómo se construye una institución a partir de la agregación de sus partes y no como mera delegación de funciones. Lo que no significa que, más allá del negro sobre blanco, esté del todo claro cómo deba hacerse este cambio en la construcción de las instituciones.

¿Cómo se puede llevar a la práctica que la ONG ponga sus recursos sobre la mesa pero, en cambio, se limite a “cederlos” a la sociedad civil no organizada para que haga oír su voz? ¿Debe renunciar, pues, la ONG a fijar los objetivos? ¿Cómo puede compaginarse una mayor participación con la identidad de la ONG?

Si bien el cómo puede no estar bien definido, si hay un cierto acuerdo sobre el qué. Hay un elevado nivel de acuerdo en entender la voz de las ONG en la red como la expresión de una reflexión colectiva, elaborada, consensuada y que pretende ser la síntesis de una idea que ha madurado hasta poder servir de referencia.

Así, una vez macerada esa voz única, debería otorgársele un reconocimiento que va más allá de la mera agregación de opiniones individuales y, por supuesto, de la opinión individual.

Esta voz deliberada puede personarse en el debate en la red ya como un nodo más, representando unos nodos a la vez que promoviendo el debate entre los demás. Se hace patente, además, que si ya no es posible dar la espalda a las voces individuales, tampoco es ya posible dar la espalda a esas otras voces de otras entidades que han seguido el mismo proceso. El diálogo debe darse intra- e inter-ONG.

Facilitado el diálogo inter-ONG, debe ser posible tejer equipos multidisciplinares, con personas de distinta procedencia y filiación, para ser capaces de diagnosticar problemas, diseñar proyectos en común para abordarlos, gestionarlos con liderazgos múltiples, evaluarlos y mejorarlos para seguir combatiéndolos.

A este diálogo de diálogos solamente puede llegarse a través de una cultura diferente a la actual. Prima la generosidad y la inteligencia social propia de la Red, involucrarse en los problemas, participar en las esferas de decisión, compartir descubrimientos y organizar soluciones para un mundo más sostenible, justo y solidario. En definitiva, devenir digital.

■ Acción política para el cambio

Sin duda será un éxito la alquimia que consiga dar con el perfecto equilibrio entre saber estar, hablar y escuchar, así como que al mismo tiempo tenga éxito en “cosificar” esa participación en la forma de un discurso compartido y a la vez sólido, institucional.

Entre otras cosas porque precisamente se achaca a las entidades del Tercer Sector en general la poca capacidad de reacción política que han tenido durante los últimos convulsos meses, y que se remontan a la Primavera Árabe y, muy especialmente, al 15M de los “indignados” españoles.

Cuando la información y la comunicación obran ya en manos de la ciudadanía, lo que ésta espera de las entidades del Tercer Sector es que pasen al siguiente nivel, al de la acción. No basta ya con la sensibilización: Sin agenda política no hay nada salvo un ejercicio de autocomplacencia.

Ante esta creciente exigencia de la ciudadanía —que, además ahora, participa y tiene su propia voz desde dentro y fuera de las entidades— a las ONG se les plantea una doble tarea:

► Primero, y como ha quedado claro ya al hablar de las distintas voces, ver cómo puede y debe escuchar a la red de ciudadanos que arropan a la ONG. Esta escucha será la que alimente y contribuya a un proceso de generación de un discurso político. Dicho discurso no puede sino exigirse que sea fruto de una propia reflexión interna de la ONG, de forma que el

discurso sea a la vez idea de debate interno e idea de proyección externa.

► Segundo, la ONG debe tener una capacidad endógena de generar discurso político. Esta capacidad endógena se refiere a los frutos que la reflexión propia sobre los propios recursos (experiencias, informes, datos...) pueda generar la ONG para, después, socializar en la red. En este caso, y a diferencia del anterior, no se trata tanto de acompañar un debate, o de enriquecerlo, sino de iniciarlo, de activarlo, de expandirlo, de liderarlo.

Queda por descubrir la piedra filosofal. Cómo repensar las ONG como plataformas que facilitan e instigan el debate y, al mismo tiempo, contribuyen a la construcción de una agenda (política, de acción social). En la medida en que la ONG se constituye en plataforma y nodo, es más fácil que pueda también constituirse como altavoz legitimado de lo que ha tenido lugar en ella. Sin embargo, el cómo debe tener esto lugar es, seguramente, uno de los retos más complicados que las ONG afrontarán en estos primeros decenios de revolución digital.

Anexo 3: Colaboradores

Las siguientes personas han participado en el proceso de creación de los contenidos de este libro:

- Francisco Abad Jiménez
- Pedro Aguilera Cortés
- Alba Agulló Gutiérrez
- Josep Alemany Barris
- Elvira Aliaga González-Albo
- Pilar Álvarez Arroyo
- Eva Aparicio Vidal
- Enrique Arnanz Villalta
- Carles Barba Boada
- Isidre Bermúdez Ferran
- Soledad Calderón Valencia
- Joan Campello Sáez
- Carles Campuzano Canadés
- Jorge Castañeda Pastor
- Consuelo Crespo Bofill
- Nieves Dios Ibáñez
- Cristina Espinosa Hernández
- Alfonso Febrero Fernández
- Josechu Ferreras Tomé
- María Teresa Font Arellano
- Concha Gallego Aguarón
- Montserrat Ginés Rufí
- Ester García Adrados
- Susana García Carrillo
- Josep Gassó Espina
- Francesc Gasulla Ramón
- Xema Gil Gil
- Inés Gil Jaurena
- Carlos Giménez Romero
- Núria Gispert Feliú
- Gabriel González Carrillo
- Jorge Hermida Fuertes
- Trini Herrero
- Mario Jordá Vidal
- José María León Francia
- Antonio Llorente Simón
- Luis López-Aranguren Marcos
- Carmen López Olmedo

- María Jesús Manovel Báez
- José María Martín Patino
- Marisol Mariño Viaño
- Yuri Meza
- María Teresa Mogín Barquín
- Antonio Moreno Mejías
- Ramón Nicolau Nos
- Inma Noguera Tusquets
- Virginia Pareja Vallina
- Ismael Peña-López
- José Manuel Pérez Muñoz
- Anabel Pérez Morales
- Jesús Antonio Pérez-Arróspide García
- Montserrat Picas Colomer
- Amparo Porcel Mundó
- Juan de Dios Ramírez Heredia
- María Jesús Rodríguez Costa
- Rafael Rodríguez Mejías
- Leonor Rojo García
- Anna Romeu Ripoll
- Rosa Romeu Tarragona
- Rocío Saavedra Fernández
- Isabel Santero Sánchez
- Pedro Manuel Sasia Santos
- Enara Solabarria Moreno
- Alejandra Solla
- Joan Subirats Humet
- Sergi Valentín del Valle
- Núria Valls Carol
- Rosa Valls Carol
- Josep María Valls Hausmann
- Pau Vidal García
- Imanol Zubero Beascochea

Fundación Esplai agradece a todas y cada una de estas personas su participación. Gracias a ellas este trabajo ha sido posible.

Patronato y Consejo Asesor

Patronato de Fundación Esplai

Josep Gassó

Presidente

María Jesús Manovel

Vocal. Licenciada en Historia y Sociología

Carles Barba

Vocal. Responsable de Relaciones Institucionales. Licenciado en Ciencias de la Educación

Nieves Dios

Vocal. Licenciada en Ciencias de la Educación

María Teresa Mogín

Vocal. Directora general técnica y de Recursos, Instituto de Crédito Oficial

J. A. Pérez de Arróspide

Vocal. Asesor de Políticas Juveniles

Rafael Rodríguez

Vocal. Orientador IES, especialista en voluntariado

Montserrat Picas

Secretaria

Consejo Asesor de Fundación Esplai

Francisco Abad

ATTEST - Innovación social

Lola Abelló

Psicopedagoga y miembro de FAPAC

Pilar Álvarez

Experta en programas de acción social
con especial referencia en el área
de drogodependencias

Enrique Arnanz

Sociólogo

Alfonso Ávila

Ingeniero. Formador en la Escuela de Animación
Juvenil Don Bosco de Valencia

Pilar Aznar

Catedrática de Teoría de la Educación.
Universitat de València

Paulino Azúa

Patrón de la Fundación Eguía-Careaga
y de la Fundación Aequitas

Alejandro Blázquez

Profesor titular de Derecho Financiero
y Tributario. Universidad Rey Juan Carlos

Carles Campuzano

Diputado por CIU en el Congreso de los Diputados

Florencio Ceballos

IDRC. Telecentre.org

Domingo Comas

Sociólogo. Presidente de la Fundación Atenea/
Grupo GID

Joan Coscubiela

Diputado al Congreso por ICV-EUiA

Consuelo Crespo

Presidenta de UNICEF-Comité Español

Javier Elzo

Sociólogo. Universidad de Deusto

Josechu Ferreras

Socio fundador de Argos. Proyectos educativos

José Manuel Fresno

Consultor en políticas sociales y Tercer Sector

Rosa María García

Presidenta de Siemens España

Ximo García Roca

Profesor de Participación Social y Cooperación.
Facultad de Ciencias Sociales.
Universitat de València

Carlos Giménez

Catedrático de Antropología Social.
Director del Instituto Universitario IMEDS.
Universidad Autónoma de Madrid

Núria Gispert

Maestra. Experta en participación, ciudadana e inclusión social

Amalia Gómez

Historiadora. Profesora de instituto

José Francisco Gras

Consultor. Socio del Grupo Red
y miembro fundador de ACUDX

Maruja Gutiérrez

Funcionaria de la Comisión Europea
(1988-2010)

Jorge Hermida

Coordinadora infantil y juvenil
de Tiempo Libre de Vallecas

Esteban Ibarra

Presidente del Movimiento contra la Intolerancia

José María León

Confederación de Centros de Desarrollo Rural
(COCEDER)

Luis María López-Aranguren

Pedagogo. Especialista en juventud e inserción
sociolaboral. Fundación Tomillo

Alfonso López

Director de la Asociación Aldauri-Sartu Bilbao

Carmen López

Directora general del Club Diálogos
para la Democracia en Galicia

Marisol Mariño

Voluntaria

José María Martín

Presidente de la Fundación Encuentro

Eusebio Megías

Psiquiatra. Director técnico de FAD

Isabel Montraveta

Experta en Acción Social y Tercer Sector

Antonio Moreno

Miembro del CRAC

Ramón Nicolau

Director de Servicios Sociales
del Govern d'Andorra

Mayte Pascual

Periodista de TVE. Programa *Informe Semanal*

Ismael Peña-López

Profesor de los Estudios de Derecho
y Ciencias Políticas,
Universitat Oberta de Catalunya

Manuel Pérez Yruela

Profesor de Investigación de Sociología
del Consejo Superior de Investigaciones
Científicas (CSIC) en el Instituto de Estudios
Sociales Avanzados (IESA)

Juan de Dios Ramírez

Presidente de Unión Romani

Fernando de la Riva

Consultor de organizaciones

Gregorio Rodríguez

Catedrático de Sociología de
la Universidad de Alcalá de Henares

Leonor Rojo

Trabajadora social.
Experta en infancia y vida familiar

Rosa Romeu

Trabajadora social

José Ignacio Ruiz

Investigador del Tercer Sector

Hilario Sáez

Sociólogo

Ángeles Sepúlveda

Médica forense. Coordinadora de AMUVI

Tomeu Suau

Educador Social. Fundador de Jovent

Joan Subirats

Catedrático de Ciencia Política de la Universitat
Autònoma de Barcelona. Investigador IGOP

Pilar Troncoso

Abogada. Especialista en Derechos de las Mujeres

Alfred Vernis

Profesor del Instituto de Innovación
Social de ESADE

Pau Vidal

Coordinador del Observatorio del Tercer Sector

José Luis Zubizarreta

Sociólogo

LA PUBLICACIÓN, LOS CONTENIDOS Y EL DETALLE DEL PROCESO DEL DEBATE SE PUEDEN CONSULTAR EN

<http://www.ciudadaniayong.org>



Riu Anoia, 42-54. 08820 El Prat de Llobregat
Tel. 93 474 74 96. www.fundacionesplai.org

Con el apoyo de:



Con la colaboración de:

