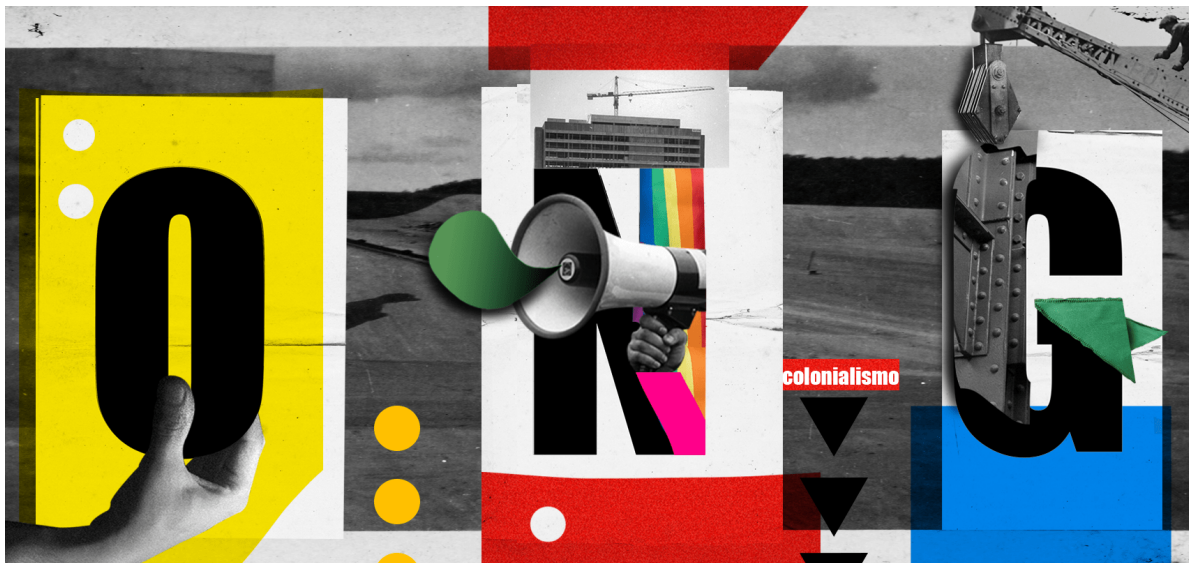


ELS AGENTS DE COOPERACIÓ AL DESENVOLUPAMENT

El futur de les ONG internacionals en el món postpandèmia

Franc Cortada



Il·lustració: [Hansel Obando](#)

Són moments clau per reflexionar sobre el paper de les Organitzacions No Governamentals Internacionals (ONGI) i sobre la nostra capacitat de respondre als reptes globals de desenvolupament que tenim per davant. La pandèmia ens ha deixat atordits i desconcertats, però també més conscients que mai de la importància dels béns públics, de les nostres interdependències i de la nostra fragilitat com a societat global. Per primera vegada des del 1990, el desenvolupament humà ha retrocedit. Estem davant d'una crisi sanitària, econòmica i social sense precedents, que tira per terra molts dels avenços socials aconseguits en l'última dècada i evidencia el col·lapse d'un model econòmic que condemna a milions de persones a viure en la precarietat i la pobresa, i sense drets. En països que ja experimenten desigualtats extremes, la riquesa es concentra encara més en mans de pocs, a costa dels serveis públics i la igualtat d'oportunitats per a totes les persones.

És hora d'establir un nou contracte social que col·loqui les persones al centre i superi els abusos i desastres del neoliberalisme. Un canvi de model que reverteixi desigualtats, redistribueixi benestar i garanteixi drets, alhora que ens col·loqui al camí de la descarbonització total, assegurant així la sostenibilitat mediambiental. Aquests reptes no poden ser abordats per un sol govern o per una organització aïllada: exigeixen la suma

d'esforços i treball col·laboratiu entre governs, organitzacions internacionals, empreses, ONG i individus compromesos. El caràcter sistèmic dels reptes ens obliga a treballar de forma articulada i connectada entre els nivells local, nacional, regional i global.

Davant d'aquest desafiament, les ONG internacionals podem jugar un paper clau com a motor de canvi, amb un rol diferencial en aquesta articulació entre nivells, essent un connector d'actors i catalitzador de sinergies. Però per aconseguir-ho hem d'entendre que els models i les dinàmiques de treball que ens han ajudat fins ara no ens serveixen necessàriament per abordar el futur. Per tal de generar impacte en un món atomitzat, polaritzat, accelerat i en canvi constant, necessitem guanyar en agilitat institucional, col·laboració i experimentació, alhora que ens desposseïm d'arrogància, burocràcia, rigidesa, solucions de recepta i inèrcies.

Les ONG internacionals hem de replantejar la nostra legitimitat i amplificar l'acció dels agents locals des del reconeixement i l'horitzontalitat

A més, ens toca fer autocrítica. Necessitem replantejar la nostra legitimitat. Per fer-ho, cal disminuir la nostra presència internacional directa i amplificar l'acció dels agents locals, des de l'horitzontalitat i el reconeixement al seu lideratge. Al mateix temps, és necessari reforçar la nostra credibilitat, guanyant en transparència, escolta i diàleg amb la societat, revisant les nostres pràctiques institucionals i estructures de govern intern.

Un món en xoc

El nostre futur com a societat no està escrit, però ens sobren dades i evidències per adonar-nos que, durant la pròxima dècada, ens toca donar resposta a importants reptes planetaris, de gran complexitat, urgència, abast i impacte. Es tracta de desafiaments econòmics, socials i mediambientals marcats per unes desigualtats econòmiques, racials i de gènere que són cada vegada més grans i que atrapen a milers de milions de persones en la pobresa i en la injustícia. Encara avui, 3.000 milions de persones sobreviuen amb menys de 5 dòlars i mig diaris. És cert que, al llarg de les últimes dècades, hem estat testimonis d'un progrés substancial, amb un descens important dels nivells de pobresa [1] i de mortalitat infantil, així com increments en els nivells d'educació, millores en l'accés a l'aigua potable, progrés en temes de salut materna i avenços significatius en el combat contra la tuberculosi, la SIDA o la malària.

Però alhora, abans de la pandèmia, el nostre món ja s'enfrontava a enormes desafiaments, que ara s'accentuen: conflictes, restriccions i violacions de drets humans; concentració de poder, tancament d'espais comunitaris i deteriorament democràtic; populismes o neoconservadorismes que amenacen els drets de les dones i dels col·lectius LGTBQIA+. Som testimonis de desigualtats econòmiques creixents; increments dels nivells

d'inseguretat alimentària; deteriorament i disfuncionalitat de les estructures globals de governança i creixement del nombre de desplaçaments forçosos [2]. Vivim immersos en un model econòmic que beneficia uns quants i oprimeix la gran majoria. A més, estem emmarcats en un context de crisi climàtica i pèrdua de biodiversitat, que posa en perill al planeta. La pandèmia ha esborrat de cop moltes de les millores aconseguides i ha exposat les profundes bretxes de desigualtat presents a les nostres societats, exacerbant encara més les desigualtats existents dins dels països i entre si. Unes desigualtats que han estat la catifa vermella sobre la qual hem vist desfil·lar al coronavirus aquest any.

Cap indret no s'ha deslliurat dels efectes de la pandèmia, però de nou, han estat les poblacions més vulnerables -dones i nenes, joves, migrants, població refugiada, pobles indígenes, minories visibles, treballadores informals- i les comunitats més pobres les que han patit les seves conseqüències de forma desproporcionada, segons un informe d'Oxfam [3]. Al món, estem presenciant un retrocés de més d'una dècada en la lluita contra la pobresa [4]. En alguns països, el retrocés és de més de vint anys.

El context de la pandèmia també ens brinda una oportunitat única per canviar el rumb i recuperar-nos sense deixar ningú enrere, trencant amb la doctrina del creixement econòmic com a finalitat única

Però aquest context també ens brinda una oportunitat única per canviar el rumb i recuperar-nos sense deixar ningú enrere, trencant amb la doctrina del creixement econòmic com a finalitat única. És moment d'unir-nos en la cursa contra el canvi climàtic i la igualtat de drets bàsics, lluitant amb determinació contra la pobresa i la desigualtat. En referència al canvi de direcció, moviments socials i organitzacions de la societat civil, en tota la seva diversitat i riquesa, estan impulsant un debat profund sobre el món que pot i ha de sorgir d'aquesta crisi. Es tracta de les mateixes organitzacions, moviments i associacions de base que al llarg de l'últim any han demostrat, de nou, que són més necessàries que mai.

És temps de valents: interpel·lar al poder i defensar drets és una lluita arriscada

Aquest últim any de pandèmia hem vist amb impotència com en molts països s'aprofitaven les mesures d'emergència per retallar llibertats essencials, exercir censura i violència policial, accelerar girs autoritaris i restringir drets; uns drets i llibertats que en molts casos ja eren massa fràgils. A Espanya o a Europa hem presenciat també el creixement de discursos marcadament egoistes, xenòfobs i d'odi.

Aquesta regressió de drets i el tancament d'espais democràtics per a la societat civil no són nous. Durant els últims 15 anys hem vist com, en moltes regions del planeta, les llibertats s'han anat retallant any rere any. D'acord amb CIVICUS [5], ara mateix 109 països -on hi

viu el 82% de la població- són considerats espais de repressió o d'obstrucció. Defensar el planeta és cada vegada més perillós: líders i lideresses són assassinats, atacats, capturats o difamats per la seva feina. Només durant el 2019, quatre ambientalistas van ser assassinats cada setmana, assolint la xifra rècord de 212 assassinats. Lluny d'intimidat-se, ha estat precisament la ciutadania -amb activistes i organitzacions- la que, en molts llocs del món, ha pres els carrers per confrontar la repressió i impulsar el canvi. Alguns exemples els trobem a Myanmar, Tailàndia, Xile, Guatemala, el moviment #BlackLivesMatter, la mobilització de milers de grangers a l'Índia contra les reformes agrícoles del govern de Modi o les protestes que van obligar a la repetició de les eleccions a Malawi.

Veiem com un nombre creixent de persones -encapçalades per dones, joves, minories visibles i col·lectius racialitzats- exigeixen transparència i acció responsable als seus governs. La hiperconnectivitat que ens dona la tecnologia i la possibilitat de compartir informació en temps real de forma massiva ens permet als activistes, als moviments socials i a les organitzacions utilitzar les xarxes socials i la tecnologia per exigir i proposar reformes transformadores.

Aconseguir canvis significa desafiar el poder, assumir riscos i ser capaç de protegir i acompanyar les organitzacions i els individus que estan a primera línia

Aconseguir canvis significa desafiar el poder, comporta assumir riscos i implica ser capaç de protegir i acompanyar les organitzacions i els individus que estan a primera línia. Significa també ser, com a organitzacions, capaços d'oferir nous marcs de referència alternatius [6] que contrarestin les narratives negatives populistes extremadament eficaces -del broc gros, atapeïdes de "fake news", basades en els prejudicis, els fonamentalismes, l'estigmatització o la por-. És una tasca difícil, però extremadament important en els temps que venen i, per tant, les ONG internacionals l'hem de tenir molt present.

Autocrítica i canvis per continuar sent un actor d'impacte

Durant dècades, les ONG internacionals hem treballat als llocs més remots i arriscats del planeta per proveir necessitats bàsiques i assistència humanitària a milions de persones, hem defensat i protegit drets bàsics i hem jugat un paper clau de denúncia i incidència política per millorar la vida de la gent. L'essència de la nostra missió i el nostre compromís amb la societat continuen sent vigents, i la nostra acció en el futur és més necessària que mai. Però és evident que el món d'ara té poc a veure amb el de fa 25 anys, moment en el qual la gran majoria de les ONG internacionals com Greenpeace, Oxfam, Amnistia Internacional o Save the Children van créixer i es van desenvolupar, convertint-se en actors de referència pels governs i la comunitat internacional.

Durant aquest temps hem evolucionat, però la realitat és que ens costa canviar [7]. Ahora,

han sorgit nous moviments socials i una nova generació d'ONG i empreses socials, nascudes en l'era digital i en xarxa; un ecosistema vibrant que ha crescut de manera diferent i està responent de noves formes als reptes del desenvolupament. Veiem també un incipient sector privat veritablement responsable i que pot jugar un paper central. En aquest quadre renovat d'actors, demandes i expectatives, les ONG internacionals correm el risc de convertir-nos en entitats obsoletes i irrelevantes dins el tauler de la transformació social.

Com a actors en una societat civil global, les ONG internacionals podem jugar rols clau en la creació d'una força compensatòria contra els processos que exploten i exclouen milions de persones, ja sigui des de la denúncia, reorientant els debats, amplificant les agendes polítiques i incorporant les demandes de col·lectius que solen ser exclosos, protegint els drets de les persones més vulnerables, bastint ponts, escalant i connectant solucions, moviments, causes o exigint rendició de comptes als governs, corporacions o institucions econòmiques sobre les seves accions. Tanmateix, en els últims anys, moltes ONG internacionals hem estat objecte de crítiques i d'un escrutini cada vegada major. S'ha obert un debat legítim i sa sobre el nostre ús i distribució del poder, així com la nostra legitimitat i eficàcia [8].

Els nostres equips, organitzacions i socis posen en qüestió les relacions jeràrquiques i la distribució de poder entre les nostres "oficines centrals" –en alguns casos encara ubicades a l'hemisferi Nord– i els equips al Sud Global, i demanen canvis substancials en les nostres relacions, ara més orientades al compliment de condicions preestablertes que a la col·laboració i el treball entre iguals. Seguint aquesta línia, es critica l'accés desproporcionat de les grans ONG internacionals als recursos financers, en oposició a les limitacions de finançament que afronten les organitzacions locals –menys del 2% de tota l'ajuda humanitària va directament a les ONG locals [9]–. Alhora, s'oposen a les diferències salarials entre el personal internacional i el nacional, així com la falta de diversitat en posicions de lideratge. Es qüestionen també aquelles estructures de govern poc inclusives, diverses i representatives.

Els nostres equips, organitzacions i socis posen en qüestió les relacions jeràrquiques i la distribució de poder entre les nostres "oficines centrals", en alguns casos encara ubicades a l'hemisferi Nord, i els equips al Sud Global

Des de la ciutadania i els moviments socials, se'ns identifica com un actor lent, encarcerat, rígid, ofegat en burocràcia i processos interns. Malgrat la duresa del diagnòstic, moltes ONG internacionals –com Amnistia Internacional, WWF, Oxfam o Action Aid– són molt conscients d'aquestes crítiques i ja han fet passos en la bona direcció. S'han iniciat reformes profundes en els òrgans de govern, s'ha descentralitzat la presa de decisions, s'han incorporat nous membres del Sud per fer-les més globals i representatives i s'han canviat les polítiques de reclutament per assegurar una major diversitat dels equips. Tot i

això, urgeix revolucionar el sector i accelerar els processos de transformació en marxa, amb una mirada fresca i deslligada del que “vam ser i som”. És important anar més enllà de les respostes tecnocràtiques i considerar la nostra transformació com un repte polític i de redistribució de poder. I per a això, hem d'abordar tres grans dimensions

1. Repensar la nostra manera d'acompanyar, impulsar i aconseguir canvis socials transformadors

Necessitem replantejar les nostres estratègies d'intervenció, reconeixent el rol de lideratge de la pròpia ciutadania, tant al Sud com al Nord; redibuixant les nostres relacions amb uns governs cada vegada més contundents i restrictius i amb un teixit empresarial dotat d'un gran pes i impacte social, econòmic i mediambiental -com a part del problema, però potencialment també com a part de la solució-.

Durant anys, les ONG internacionals ens hem centrat en “projectes”, dissenyats, gestionats i implementats -algunes vegades- per nosaltres. Uns programes encotillats per una llista interminable d'eines i marcs lògics; marcats per uns tempos cada vegada més curts, lligats a cicles de finançament i unes condicions d'informació confuses i exigents que ens han distret d'allò fonamental: orientar-nos vers l'impacte i la transformació social. Treballar en base a la lògica de projectes ha limitat el nostre potencial a l'hora de promoure canvis sistèmics, profunds i duradors; ens ha anat allunyant de la nostra capacitat d'adaptar-nos a canvis de context i ha limitat la nostra capacitat de recolzar moviments, individus i idees externes. Alhora, també ha absorbit el gruix de les nostres energies i recursos financers i humans.

Si realment volem treballar al costat de la gent local intentant aconseguir el canvi en el qual tant les ONG com la ciutadania creiem, haurem de fer menys “nosaltres” i sumar més “amb d'altres”, fet que implica:

- Trobar un espai propi en l'ecosistema d'actors que permeti crear amb la col·laboració d'altres actors i que estableixi la connexió entre l'acció local -liderada des de les organitzacions locals i regionals- i l'acció, investigació, mobilització i incidència a escala internacional.
- Confiar i valorar l'experiència, l'aportació de solucions i les capacitats de les comunitats i organitzacions del Sud global, transferint la presa de decisions i dotant-la de més quantitat de recursos, per tal de donar més flexibilitat en el seu ús i poder assumir més riscos.
- Ampliar horitzons i treballar amb un ventall d'actors molt més gran, des de l'ètica, la humilitat, el respecte i el diàleg. És important actuar conjuntament amb moviments socials feministes, antiracistes, de joves, etc, que persegueixen el mateix canvi i saben molt bé el que volen.
- Desenvolupar accions també al “Nord”, sempre mantenint aquesta mirada de

desafiaments compartits i interdependència amb el Sud Global. Cal lluitar contra les desigualtats i la pobresa també en les societats de les quals formem part.

- Explorar nous models de negoci que ens permetin experimentar i guanyar en abast, impacte i escalabilitat de forma eficient i creativa.
- Prioritzar l'autonomia i la sostenibilitat de les organitzacions locals. Com a ONG internacionals, la transferència de decisions i recursos implica fer-nos més petites.

Aquesta nova forma de treball també implica reconnectar amb la ciutadania en els mateixos països del “Nord”. La creixent crisi de confiança envers les institucions tradicionals característica de l'últim decenni inclou també les grans ONG internacionals. Davant d'aquest fet, les ONG internacionals hauríem de:

- Guanyar en transparència i rendició de comptes sobre allò que aconseguim, que costem i amb qui treballem. L'era digital ens ofereix un enorme ventall de fórmules per connectar i interactuar, però també per mesurar i retre comptes de les nostres accions, amb la finalitat de guanyar en confiabilitat.
- Obrir el diàleg i connectar amb les noves generacions. La nostra comunicació encara és molt unidireccional i normalment amb les persones més afins. Hem d'escoltar més i a més persones, sortir de les nostres “cambres de ressonància” i generar noves formes d'adhesions, col·laboració i activisme que ens donin força i legitimitat. És important presentar un diàleg orientat a l'acció i que ens connecti millor amb les realitats i demandes de les persones. No es tracta simplement d'ocupar l'espai que actualment ocupen els moviments, sinó d'aprendre d'aquests i connectar-s'hi, complementant-nos i sumant esforços per aconseguir canvis socials.

2. Integritat, confiança, redistribució de poder: el canvi comença a dins

Cap ONG ni organització internacional no sembla immune. En els últims 3 anys, organitzacions com Save the Children, Oxfam, Amnistia Internacional, MercyCorps i d'altres hem estat implicades en escàndols d'abús sexual i altres formes d'abús de poder i assetjament. Com a resposta, hem reaccionat creant entorns de treball “segurs” i arrencant de soca-rel aquest tipus de comportaments.

Dotar-se dels mecanismes adequats per prevenir i gestionar aquestes conductes implica un abordatge holístic, que inclou el disseny de polítiques i processos, sistemes de denúncia, equips especialitzats, recursos i formacions, però sobretot cal una transformació profunda de tots els àmbits de l'organització, amb la integritat i l'ús de poder com a eixos centrals. El canvi comença a dins. Hem de revisar la nostra pròpia cultura institucional, les nostres formes de treball, com utilitzem el poder. Quins models de lideratges impulsem

internament? Com materialitzem els nostres valors institucionals en el dia a dia de les nostres accions i decisions? Fins a quin punt són representatius i diversos els nostres equips i les nostres estructures de govern respecte les comunitats amb les quals treballem?

El canvi comença a dins. Les ONG internacionals hem de revisar la nostra pròpia cultura institucional, com utilitzem el poder i la representativitat dels nostres equips

A més, per reforçar la rellevància i l'impacte, adaptant-nos a aquests nous rols, les ONGI hem d'explorar noves maneres d'organitzar-nos, molt més àgils, horitzontals, amb més nivell d'autonomia, i convertir-nos en organitzacions molt més poroses, inclusives i deliberadament diverses, amb ganes d'experimentar, que assumeixin el risc, que acceptin l'error i el fracàs, que reflexionin i aprenguin ràpid i de forma continuada i que sàpiguen treballar en una xarxa d'igual a igual, fomentant la col·laboració i fent créixer les aliances.

3. Protegir i reformar l'espai de la cooperació internacional

No són bons temps per a la cooperació internacional i l'internacionalisme. Amb una xifra mitjana del 0,3% de les rendes nacionals entre els països més rics de l'ODCE, l'Ajuda Oficial al Desenvolupament (AOD) està lluny de l'objectiu del 0,7% pel qual moltes persones van sortir al carrer fa temps. A molts països, les agendes i les inversions en desenvolupament internacional estan al servei de les seves agendes de seguretat i d'intercanvis comercials. L'actual Ajuda Oficial al Desenvolupament continua responent al paradigma Nord-Sud, fins i tot colonialista, del qual, d'alguna manera, formem part també les mateixes ONG internacionals. Abordar els desafiaments globals exigeix una mirada diferent, amb una cooperació feminista i decolonial. Implica sortir del paradigma d'ajuda i buscar nous mecanismes de justícia social i reformes institucionals de pes en les estructures de governança i de coordinació, basades en relacions simètriques.

No només s'estanquen els recursos i es deriven recursos a altres actors, sinó que molts dels donants institucionals s'han tornat cada vegada més prescriptius i adversos al risc, amb exigència de resultats ràpids -fet que condiona el finançament- i una llista de requisits legals i de rendició de comptes cada vegada més llarga i complexa. Les ONGI volem canviar, volem innovar, assumir riscos, tenir l'oportunitat de treballar amb actors de base i a primera línia. Però el model actual de finançament no només no ho incentiva, sinó que ho impossibilita [10].

Alhora, al Sud global, els règims més restrictius i autoritaris han aprovat lleis que limiten la presència d'actors al país amb finançament internacional i prohibeixen el treball de denúncia i incidència política. Moltes ONG internacionals hem vist com no se'ns renovaven els nostres permisos per operar, se'ns congelaven comptes bancaris, se'ns bloquejaven visats o se'ns acusava directament d'anar en contra dels interessos i necessitats de la

població i el seu desenvolupament.

Per respondre amb determinació i eficàcia als grans reptes econòmics, socials i mediambientals i recuperar les metes dels ODS per a l'any 2030, serà clau dotar el sistema de recursos necessaris per a la seva consecució, reforçant i reformant les polítiques i instruments de cooperació i els sistemes multilaterals, i impulsant reformes globals de la normativa fiscal internacional, que evitin la fuga de capitals dels països en desenvolupament i assegurin que les empreses tributen allà on operen i generen valor.

Tenim una dècada crítica per davant: una dècada en què ens juguem el nostre futur com a humanitat. Necessitem unir esforços per avançar

Tenim una dècada crítica per davant. Una dècada en què ens juguem el nostre futur com a humanitat. Necessitem organitzacions fortes i influents, i unir esforços per avançar, per poder oferir solucions i desafiar a governs i empreses, combinant l'àmbit local i l'àmbit global. I en aquesta construcció col·lectiva no hi sobra ningú. Individus, moviments, organitzacions de base, ONG locals o internacionals, empreses responsables; tots hem de reforçar els llaços de l'internacionalisme, treballant des de la nostra diversitat, des de les nostres fortaleses i complementarietats.

REFERÈNCIES

- 1 — D'acord amb les estadístiques de Nacions Unides, entre els anys 2010 i 2019 els nivells de pobresa global van reduir-se d'un 15,7% a un 8,2% el 2019. S'estima que l'any 2030 el 90% de la pobresa extrema estarà localitzada en països fallits o fràgils, encara que la COVID-19 obligarà a revisar aquestes assumpcions.
- 2 — Segons l'Informe anual d'ACNUR, el 2020 hi va haver 82,4 milions de persones desplaçades forçosament al món, el doble que fa una dècada. És el novè any de creixement ininterromput. Nacions Unides parla de 250 milions de desplaçats climàtics l'any 2050.
- 3 — Diversos autors. *El virus de la desigualdad*. Informe publicat per Oxfam Internacional el 25 de gener de 2021. [Disponible en línia](#).
- 4 — Nacions Unides. *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020*. Editat per Nacions Unides, 2020. [Disponible en línia](#).
- 5 — Diversos autors. *Informe sobre el Estado de la Sociedad Civil*. Civicus, 2021. [Disponible en línia](#).
- 6 — Camil Ungureanu i Ivan Serrano (coords.). *¿La nueva era del populismo? Perspectivas teóricas, empíricas y comparativas*. Revista CIDOB d'Afers Internacionals, número 119. CIDOB, setembre de 2018. [Disponible en línia](#).

- 7 — George E. Mitchell, Hans Peter Schmitz i Tosca Bruno-van Vijfeijken. *Between Power and Irrelevance: The Future of Transnational NGOs*. Juliol de 2020.
- 8 — Diversos autors. *The Grand Bargain - A Shared Commitment to Better Serve People in Need*. World Humanitarian Summit (WHS), maig de 2016. [Disponible en línia](#).
- 9 — High-Level Panel on Humanitarian Financing Report to the Secretary-General. *Too important to fail—addressing the humanitarian financing gap*. Gener de 2016. [Disponible en línia](#).
- 10 — Existeixen iniciatives interessants com el moviment #Shiftthepower, nous models de recursos directes impulsats per alguns donants o l'exemple de FRIDA, que està explorant mecanismes de finançament participatiu, on les comunitats afectades prenen decisions sobre com s'assignen els recursos.

**Franc Cortada**

Franc Cortada és director general d'Oxfam Intermón. Enginyer de camins de formació, té més de vint anys de trajectòria en el món de la cooperació i les emergències. Durant gairebé 8 anys va ser director de Programes de la confederació Oxfam, on va liderar els programes d'influència, desenvolupament i acció humanitària a 90 països. Abans d'aquesta experiència, Cortada ja va formar part d'Oxfam Intermón durant gairebé 11 anys: va començar en l'equip de captació de fons institucionals fins a assumir la direcció del departament de Cooperació Internacional. Ha treballat com a enginyer en contextos com Amèrica Llatina, els Balcans i el Senegal. També va treballar a Acció contra la Fam en la resposta humanitària al terratrèmol a El Salvador, l'any 2001. És membre del patronat de l'organització World Animal Protection i ha col·laborat com a professor a diverses universitats, entre les quals la Universitat Politècnica (UPC) i la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).