LOS AGENTES DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO

El futuro de las ONG internacionales en el mundo postpandemia

Franc Cortada

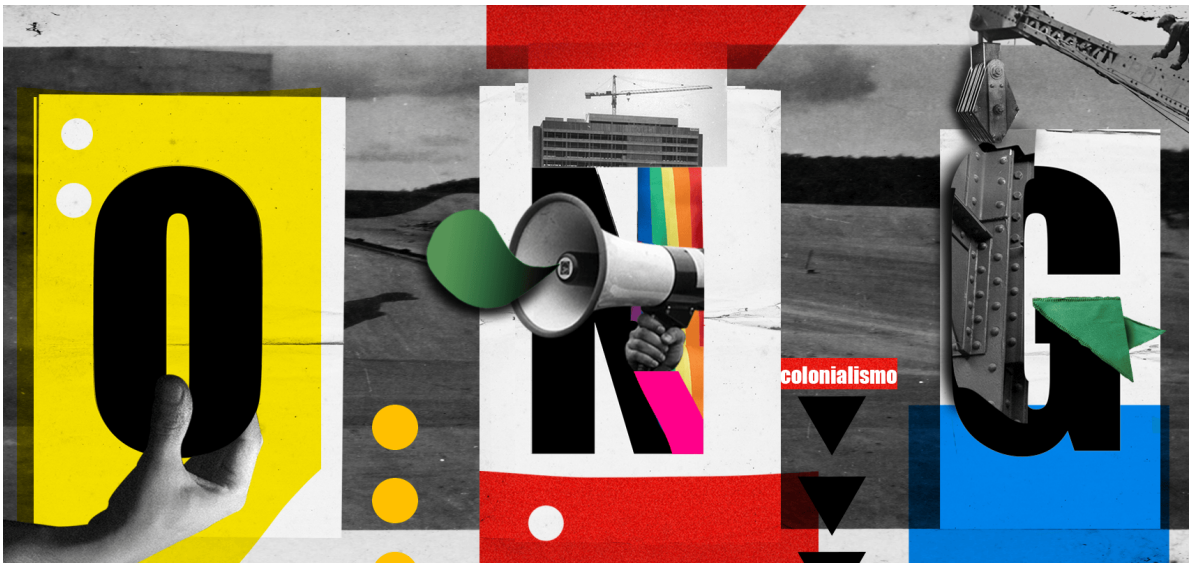


Ilustración: Hansel Obando

Son momentos clave para reflexionar sobre el papel de las Organizaciones No Gubernamentales Internacionales (ONGI) y sobre nuestra capacidad de responder a los retos globales del desarrollo que tenemos por delante. La pandemia nos ha dejado aturdidos y desconcertados, pero más conscientes que nunca de la importancia de lo público, de nuestras interdependencias y de nuestra fragilidad como sociedad global. Por primera vez desde 1990, el desarrollo humano ha retrocedido. Estamos ante una crisis sanitaria, económica y social sin precedentes, que echa por tierra muchos de los avances sociales conseguidos en la última década y evidencia el colapso de un modelo económico que condena a millones de personas a vivir en la precariedad, la pobreza y sin derechos. En países que ya experimentan desigualdades extremas, la riqueza se acumula aún más a costa de los servicios públicos y la igualdad de oportunidades para todas las personas.

Es hora de establecer un nuevo contrato social que coloque a las personas en el centro y deje atrás los abusos y desastres del neoliberalismo. Un cambio de modelo que revierta desigualdades, distribuya bienestar, garantice derechos y nos coloque en la senda de la descarbonización total, asegurando la sostenibilidad medioambiental. Estos retos no pueden ser abordados por un solo gobierno o por una organización aislada y exigen la suma

de esfuerzos y trabajo colaborativo entre gobiernos, organizaciones internacionales, empresas, ONG e individuos comprometidos. El carácter sistémico de los retos nos obliga a trabajar de forma articulada y conectada entre los niveles locales, nacionales, regionales y global.

Ante este desafío, las ONG internacionales podemos jugar un papel clave como actor de cambio, con un rol diferencial en esa articulación entre niveles, conector de actores y catalizador de sinergias. Pero para ello, debemos entender que los modelos y formas de trabajo que nos han ayudado hasta ahora, no nos sirven necesariamente para abordar el futuro. Para generar impacto en un mundo atomizado, polarizado, en cambio permanente y acelerado, necesitamos ganar en agilidad institucional, colaboración y experimentación, despojándonos de arrogancia, burocracia, rigidez, soluciones de receta e inercias.

> Las ONG internacionales debemos replantear nuestra legitimidad y amplificar la acción de los agentes locales desde el reconocimiento y la horizontalidad

Además, nos toca hacer autocrítica. Necesitamos replantear nuestra legitimidad disminuyendo nuestra presencia internacional directa y en su lugar, apoyar y amplificar la acción de los agentes locales, desde la horizontalidad y el reconocimiento de su liderazgo. Necesitamos reforzar nuestra credibilidad, ganando en transparencia, escucha y diálogo con la sociedad, revisando nuestras prácticas institucionales y estructuras de gobierno interno

Un mundo en shock

Nuestro futuro como sociedad no está escrito, pero nos sobran datos y evidencias para darnos cuenta que, durante la próxima década, nos toca dar respuesta a grandes retos planetarios, de gran complejidad, urgencia, alcance e impacto. Retos económicos, sociales y medioambientales marcados por unas desigualdades económicas, raciales y de género que son cada vez mayores y que atrapan a miles de millones de personas en la pobreza y en la injusticia. Todavía hoy, 3.000 millones de personas sobreviven con menos de 5 dólares y medio diarios. Es cierto que, a lo largo de las últimas décadas hemos sido testimonios de un progreso sustancial, con un descenso importante de los niveles de pobreza [1], incrementos en los niveles de educación, acceso a agua potable, salud materna, avances en el combate contra la tuberculosis, el SIDA o la malaria o el descenso de la mortalidad infantil.

Pero a la vez, antes de la pandemia, nuestro mundo ya se enfrentaba a enormes desafíos, que ahora se acentúan: conflictos, restricciones y violaciones de derechos humanos; concentración de poder, cierre de espacios y deterioro democrático; avance de los populismos o neoconservadurismos que amenazan los derechos de las mujeres y colectivos LGTBQIA+. Vemos desigualdades económicas crecientes; incrementos de los niveles de

inseguridad alimentaria; socavación y disfuncionalidad de las estructuras globales de gobernanza; incremento del número creciente de desplazamientos forzosos [2], una crisis climática y una pérdida de biodiversidad que pone en jaque al planeta y un modelo económico que beneficia a unos pocos y oprime a la gran mayoría. La pandemia ha borrado de un plumazo muchas de las mejoras conseguidas y ha expuesto las profundas brechas de desigualdades en nuestras sociedades, exacerbando todavía más las desigualdades existentes dentro de los países y entre ellos. Unas desigualdades que han sido la alfombra roja sobre la que este año hemos visto desfilar al coronavirus.

Ningún lugar se ha librado de los efectos de la pandemia, pero una vez más han sido las poblaciones más vulnerables –mujeres y niñas, jóvenes, migrantes, población refugiada, pueblos indígenas, minorías visibles, trabajadoras informales–, las comunidades más pobres las que han sufrido sus consecuencias de forma desproporcionada, según un informe de Oxfam [3]. En el mundo, estamos hablando de un retroceso de más una década en la lucha contra la pobreza [4]. En algunos países, el retroceso es de más de veinte años.

> El contexto de la pandemia también nos brinda una oportunidad única para cambiar el rumbo y recuperarnos sin dejar a nadie atrás, rompiendo con la doctrina del crecimiento económico como fin en sí mismo

Pero también nos brinda una oportunidad única para cambiar el rumbo y recuperarnos sin dejar a nadie atrás, rompiendo con la doctrina del crecimiento económico como fin en sí mismo, unidos en la carrera contra el cambio climático y la igualdad de derechos básicos, luchando con determinación contra la pobreza y la desigualdad. En este cambio de rumbo, movimientos sociales y organizaciones de la sociedad civil, en toda su diversidad y riqueza, están impulsando un debate profundo sobre el mundo que puede y debe surgir de esta crisis. Las mismas organizaciones, movimientos y asociaciones de base que a lo largo del último año han demostrado, una vez más, que son más necesarias que nunca.

Es tiempo de valientes: interpelar al poder y defender derechos es una lucha arriesgada

Este último año de pandemia hemos visto con impotencia como en muchos países, se aprovechaban las medidas de emergencia para recortar libertades esenciales, ejercer censura y violencia policial, acelerar giros autoritarios o restringir derechos; unas libertades y unos derechos de por sí muy frágiles en demasiados lugares del planeta. En España o Europa, hemos visto también cómo crecían los discursos marcadamente egoístas, xenófobos y del odio.

Esta regresión de derechos y cierres de espacio para la sociedad civil no son nuevos. Durante los últimos 15 años hemos visto como, en muchos lugares del planeta el espacio de

libertad se ha ido recortando año tras año. De acuerdo con CIVICUS [5], ahora mismo 109 países –en los que vive el 82% de la población– son considerados espacios de represión o de obstrucción. Defender la tierra es cada vez más peligroso: líderes y lideresas son asesinadas, atacadas, apresadas o difamadas por su trabajo. Sólo en 2019, cuatro ambientalistas fueron asesinados cada semana, alcanzando la cifra récord de 212 asesinatos. Lejos de amilanarse, ha sido justo la ciudadanía –con activistas y organizaciones– la que, en muchos lugares del mundo, ha tomado las calles para confrontar la represión e impulsar el cambio. Myanmar, Tailandia, Chile, Guatemala, el movimiento #BlackLivesMatter, la movilización de miles de granjeros en la India contra las reformas agrícolas del gobierno de Modi, las protestas que obligaron a la repetición de las elecciones en Malawi.

Vemos como un número creciente de personas –encabezados por mujeres, jóvenes, minorías visibles y colectivos racializados– exige transparencia y acción responsable de sus gobiernos. La hiperconectividad que nos da la tecnología y la posibilidad de compartir información en tiempo real de forma masiva nos permite a los activistas, movimientos sociales y organizaciones utilizar las redes sociales y la tecnología en todas sus vertientes para exigir y proponer cambios transformadores.

> Conseguir cambios significa retar al poder, asumir riesgos y ser capaz de proteger y acompañar a las organizaciones e individuos que están en primera línea

Conseguir cambios significa retar al poder, significa asumir riesgos, significa ser capaz de proteger y acompañar a las organizaciones e individuos que están en primera línea. Significa también ser, como organizaciones, capaces de ofrecer nuevos marcos de referencia alternativoss [6] que contrarresten las narrativas negativas populistas extremadamente eficaces –de brocha gorda, repletas de “fake news”, basadas en los prejuicios, fundamentalismos, la estigmatización o el miedo–. Una tarea ardua, pero extremadamente importante en los tiempos que vienen y que las ONGI debemos tener muy presentes.

Autocrítica y cambios para seguir siendo un actor de impacto

Durante décadas, las ONG internacionales hemos trabajado en los lugares más remotos y arriesgados del planeta para proveer necesidades básicas y asistencia humanitaria a millones de personas, hemos defendido y protegido derechos básicos y hemos jugado un papel clave de denuncia e incidencia política para mejorar la vida de la gente. La esencia de nuestra misión y nuestro compromiso con la sociedad siguen siendo vigentes, y nuestro papel a futuro es más necesario que nunca. Pero es evidente que el mundo de ahora, poco tiene que ver con el de hace 25 años, momento en el que la gran mayoría de las ONG Internacionales como Greenpeace, Oxfam, Amnistía Internacional o Save the Children

crecieron y se desarrollaron, convirtiéndose en actores de referencia para gobiernos y la comunidad internacional.

Durante este tiempo hemos evolucionado, pero la realidad es que nos cuesta cambiar [7]. A la par, han surgido nuevos movimientos sociales y una nueva generación de ONG y empresas sociales, nacidas en la era digital y en red, un ecosistema vibrante que ha crecido de manera diferente y está respondiendo de nuevas formas a los retos del desarrollo. Vemos también un incipiente sector privado verdaderamente responsable y que puede jugar un papel nuclear. En este ecosistema renovado de actores, demandas y expectativas, las ONGI corremos el riesgo de convertirnos en un actor obsoleto e irrelevante en el tablero de la transformación social.

Como actores en una sociedad civil global, las ONGI podemos jugar roles clave en la creación una fuerza compensatoria contra los procesos que explotan y excluyen millones de personas, desde la denuncia y reorientando los debates, amplificando las agendas políticas y demandas de colectivos que suelen ser excluidos, protegiendo los derechos de las personas más vulnerables, tendiendo puentes; escalando y conectando soluciones, movimientos, causas o exigiendo rendición de cuentas de gobiernos, corporaciones o instituciones económicas sobre sus acciones. Sin embargo, en los últimos años, muchas ONG internacionales hemos sido objeto de críticas y de un escrutinio cada vez mayores. Se ha abierto un debate legítimo y sano, sobre nuestro uso y distribución del poder, nuestra legitimidad y eficacia [8].

Nuestros equipos y organizaciones socias nos confrontan con las relaciones jerárquicas y la distribución de poder entre nuestras “oficinas centrales” –en algunos casos todavía en el Norte– y los equipos en el Sur Global; nos piden cambios sustanciales en nuestras relaciones, ahora más orientadas al cumplimiento de condiciones preestablecidas que a la colaboración y el trabajo entre iguales. Se cuestiona el acceso desproporcionado a recursos financieros de las grandes ONGI frente al acceso directo limitado que tienen las organizaciones locales –menos del 2% de toda la ayuda humanitaria va directamente a las ONG locales [9]–. Se retan las diferencias salariales entre el personal internacional y nacional, la falta de diversidad en puestos de liderazgo. Se cuestionan también estructuras de gobierno poco inclusivas, diversas y representativas.

> Nuestros equipos y organizaciones socias nos confrontan con las relaciones jerárquicas y la distribución de poder entre nuestras “oficinas centrales”, en algunos casos todavía en el Norte, y los equipos en el Sur Global

Desde la ciudadanía y los movimientos sociales, se nos identifica como un actor lento, anquilosado, rígido, ahogado en burocracia y procesos internos. Pese a la dureza del diagnóstico, muchas ONGI –como Amnistía Internacional, WWF, Oxfam o Action Aid– son muy conscientes de estas críticas y ya han dado pasos en la buena dirección. Se han

iniciado reformas profundas en los órganos de gobierno, se ha descentralizado la toma de decisiones y han incorporado nuevos miembros del Sur para hacerlas más globales y representativas, se han cambiado políticas de reclutamiento para asegurar una mayor diversidad de los equipos. Aún así, urge revolucionar el sector y acelerar los procesos de transformación en marcha, con mirada fresca y desapegada de lo que "fuimos y somos", yendo más allá de respuestas tecnocráticas, abordado nuestra transformación como un reto político y de redistribución de poder. Y para ello, debemos abordar tres grandes dimensiones.

1. Repensar nuestra forma de acompañar, impulsar y conseguir cambios sociales transformadores

Necesitamos replantear nuestras estrategias de intervención, reconociendo el rol de liderazgo de la propia ciudadanía, tanto en el Sur como en el Norte, y viendo cómo redibujamos nuestras relaciones con gobiernos cada vez más contundentes y restrictivos y con un tejido empresarial que tiene cada vez mayor peso e impacto social, económico y medioambiental –como parte del problema, pero potencialmente también como parte de la solución–.

Durante años, las ONGI nos hemos centrado en "proyectos", diseñados, gestionados e implementados –en ocasiones– por nosotros. Unos proyectos encorsetados por una lista interminable de herramientas y marcos lógicos; tiempos cada vez más cortos ligados a ciclos de financiación y unas condiciones de reporte cada vez más farragosas y exigentes que nos han distraído de lo fundamental: orientarnos a impacto y a la transformación social. Trabajar desde la lógica de proyectos nos ha limitado nuestra capacidad de apostar a cambios sistémicos, profundos y duraderos; nos ido alejando de nuestra capacidad de amoldarnos a cambios de contexto y ha limitado nuestra de respaldar movimientos, individuos e ideas externos y ha absorbido el grueso de nuestras energías y recursos financieros y de personas.

Si realmente queremos trabajar junto a la gente local tratando de lograr el cambio en el que ambos creemos, tendremos que hacer menos "nosotros" y sumar más "con otros", lo que implica:

- Encontrar nuestro espacio en el ecosistema de actores, co-creando con otros y conectando la acción local –liderada desde las organizaciones locales y regionales– con acción, investigación, movilización e incidencia en los niveles internacionales.

- Confiar y valorar la experiencia, el aporte de soluciones y capacidades de comunidades y organizaciones del Sur global, transfiriendo toma de decisiones y dotándolas de mayor cantidad de recursos, dando mayor flexibilidad en su uso y asumiendo mayores riesgos.

- Ampliar horizontes y trabajar con un abanico de actores mucho mayor, desde la ética, la humildad, el respeto y el diálogo, trabajando también con movimientos sociales

feministas, antirracistas, de jóvenes, que persiguen el cambio y saben muy bien lo que quieren.

- Trabajar también en el “Norte”, con esa mirada de desafíos compartidos e interdependencia: luchar contra las desigualdades y pobreza también en las sociedades de las que formamos parte.

- Explorar nuevos modelos de negocio que nos permitan experimentar y ganar en alcance, impacto y escalabilidad de forma eficiente y creativa.

- Priorizar la autonomía y la sostenibilidad de las organizaciones locales. Como ONGI, esa transferencia y mayor acceso a recursos implica hacernos más pequeñas.

Trabajar de otro modo también implica reconectar con la ciudadanía en los países en los que estamos, también en el “Norte”. La creciente crisis de confianza del último decenio en las instituciones tradicionales incluye también a las grandes ONG internacionales. Frente a ello, las ONGIs debemos:

- Ganar en transparencia y rendición de cuentas sobre lo que conseguimos, lo que costamos, con quién trabajamos. La era digital nos ofrece un abanico enorme de formas de conectar e interactuar, pero también de medir y rendir cuentas de nuestras acciones, para ganar en confiabilidad.

- Abrir el diálogo y conectar con las nuevas generaciones. Nuestra comunicación todavía es muy unidireccional y normalmente con las personas más afines. Debemos escuchar más y a más personas, salir de nuestras “cámaras de resonancia”, generar nuevas formas de adhesiones, colaboración y activismo, que nos den fuerza y legitimidad. En un diálogo orientado a la acción y que nos conecte mejor con las realidades y demandas de las personas. No se trata de ocupar el espacio actual que ocupan los movimientos, sino de aprender de y conectarse con ellos, complementándonos y sumando esfuerzos para conseguir cambios sociales.

2. Integridad, confianza, redistribución de poder: el cambio empieza dentro

Ninguna ONG ni organización internacional parece inmune. En los últimos 3 años, organizaciones como Save the Children, Oxfam, Amnistía Internacional, MercyCorps y otras hemos estado implicados en escándalos sobre abuso sexual y otras formas de abuso de poder y acoso. Como reacción, nos hemos activado para crear entornos de trabajo “seguros” y arrancar de raíz este tipo de comportamientos.

Dotarse de los mecanismos adecuados para prevenir y gestionar estos comportamientos, implica un abordaje holístico, que incluye diseño de políticas y procesos, sistemas de

denuncia, equipos especializados, recursos y formaciones, pero sobre todo una transformación profunda de todos los ámbitos de la organización, con la integridad y el uso poder como ejes centrales. El cambio empieza dentro. Debemos revisar nuestra propia cultura institucional, nuestras formas de trabajo, cómo usamos el poder, qué modelos de liderazgos impulsamos internamente, cómo materializamos nuestros valores institucionales en el día de nuestras acciones y decisiones, cuán representativos y diversos son nuestros equipos, nuestras estructuras de gobierno de las comunidades con las que trabajamos.

> El cambio comienza dentro. Las ONG internacionales debemos revisar nuestra propia cultura institucional, cómo utilizamos el poder y la representatividad de nuestros equipos

Además, para reforzar relevancia e impacto, adaptándonos a esos nuevos roles, las ONGI debemos explorar nuevas formas de organizarnos, mucho más ágiles, horizontales, con mayor nivel de autonomía, convertirnos en organizaciones mucho más porosas, inclusivas y deliberadamente diversas, con ganas de experimentar, que asumen el riesgo, aceptan el error y el fracaso, que reflexionan y aprenden rápido y de forma continuada, que saben trabajar en una red de pares, fomentando la colaboración, haciendo crecer las alianzas.

3. Proteger y reformar el espacio de la cooperación internacional

No corren buenos tiempos para la Cooperación internacional y el internacionalismo. Con una cifra promedio entre los países más ricos de la ODCE del 0,3% de su renta nacional, la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) está lejos del objetivo del 0,7% por el que muchas personas salieron a la calle hace tiempo. En muchos países, las agendas y las inversiones en desarrollo internacional están al servicio de sus agendas de seguridad y de intercambios comerciales. La AOD actual sigue respondiendo al paradigma Norte-Sur, aun colonialista, del que, de algún modo, formamos parte también las propias ONG internacionales. Abordar los desafíos globales exige una mirada distinta, con una cooperación feminista y decolonial. Implica salir del paradigma de “Ayuda” y buscar nuevos mecanismos de justicia social y reformas institucionales de calado en las estructuras de gobernanza y de coordinación, basados relaciones simétricas.

No solo se estancan los recursos y se derivan recursos a otros actores, sino que muchos de los donantes institucionales se han vuelto cada vez más prescriptivos y adversos al riesgo, con exigencia de resultados rápidos –que condicionan la financiación– y una lista de requisitos legales y de rendición de cuentas cada vez más larga y compleja. Las ONGI queremos cambiar, queremos innovar, asumir riesgos, tener la oportunidad de trabajar con actores de base y en primera línea. Pero el modelo actual de financiación no sólo no lo incentiva, sino que lo imposibilita [10].

Al mismo tiempo, en el Sur global, los regímenes más restrictivos y autoritarios han aprobado leyes que limitan la presencia de actores en el país con financiación internacional y prohíben el trabajo de denuncia e incidencia política. Muchas ONGI hemos visto como no se nos renovaban nuestros permisos para operar, se nos congelaban cuentas bancarias, se nos bloqueaban visados o se nos acusaba directamente de ir en contra de los intereses y necesidades de la población y su desarrollo.

Para responder con determinación y eficacia a los grandes retos económicos, sociales y medioambientales y recuperar las metas los ODS para 2030, será crítico dotar al sistema de recursos necesarios para su consecución, reforzando y reformando las políticas e instrumentos de la cooperación y los sistemas multilaterales e impulsando reformas globales de la normativa fiscal internacional que eviten la fuga de capitales de los países en desarrollo y aseguren que las empresas tributan allí donde operan y generan valor.

> Tenemos una década crítica por delante. Una década en la que nos jugamos nuestro futuro como humanidad. Necesitamos unir esfuerzos para avanzar

Tenemos una década crítica por delante. Una década en la que nos jugamos nuestro futuro como humanidad. Necesitamos unir esfuerzos para avanzar, para poder ofrecer soluciones y retar a gobiernos y empresas, combinando el nivel local y global. Y en esta construcción colectiva no sobra nadie, individuos, movimientos, organizaciones de base, ONG locales o internacionales, empresas responsables, todas debemos reforzar los lazos del internacionalismo, trabajando desde nuestra diversidad, fortalezas y complementariedades.

REFERENCIAS

1 — De acuerdo con las estadísticas de NNUU, entre 2010 y 2019 los niveles de pobreza global descendieron de un 15,7% a un 8,2% en 2019. Se estima que en 2030 el 90% de la pobreza extrema se concentrará en países fallidos o frágiles, aunque la COVID-19 obligará a revisar estas asunciones.
2 — Según el Informe anual de ACNUR, en 2020 hubo 82,4 millones de personas desplazadas forzadas en el mundo, el doble que hace una década. Es el noveno año de crecimiento ininterrumpido. NNUU habla de 250 millones de desplazados climáticos para 2050.
3 — Varios autores. *El virus de la desigualdad*. Informe publicado por Oxfam Internacional el 25 de enero de 2021. Disponible en línea.
4 — Naciones Unidas. *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020*. Editado por Naciones Unidas, 2020. Disponible en línea.
5 — Varios autores. *Informe sobre el Estado de la Sociedad Civil 2020*. Civicus, 2021. Disponible en línea.

6 — Camil Ungureanu y Ivan Serrano (coords.). *¿La nueva era del populismo? Perspectivas teóricas, empíricas y comparativas*. Revista CIDOB de Asuntos Internacionales, número 119. CIDOB, septiembre de 2018. Disponible en línea.
7 — George E. Mitchell, Hans Peter Schmitz y Tosca Bruno-van Vijfeijken. *Between Power and Irrelevance: The Future of Transnational NGOs*. Julio de 2020.
8 — Varios autores. *The Grand Bargain – A Shared Commitment to Better Serve People in Need*. World Humanitarian Summit (WHS), mayo de 2016. Disponible en línea.
9 — High-Level Panel on Humanitarian Financing Report to the Secretary-General. *Too important to fail—addressing the humanitarian financing gap.* Enero de 2016. Disponible en línea.
10 — Existen iniciativas interesantes como el movimiento #Shiftthepower, nuevos modelos de recursos directos impulsados por algunos donantes o el ejemplo de FRIDA, que está explorando mecanismos de financiamiento participativo, donde las comunidades afectadas toman decisiones sobre cómo se asignan los recursos.



Franc Cortada
Franc Cortada es director general de Oxfam Intermón. Ingeniero de caminos de formación, tiene más de veinte años de trayectoria en el mundo de la cooperación y las emergencias. Durante casi 8 años fue director de Programas de la confederación Oxfam, donde lideró los programas de influencia, desarrollo y acción humanitaria en 90 países. Antes de esta experiencia, Cortada ya formó parte de Oxfam Intermón durante casi 11 años: empezó en el equipo de captación de fondos institucionales hasta asumir la dirección del departamento de Cooperación Internacional. Ha trabajado como ingeniero en contextos como América Latina, los Balcanes y el Senegal. También trabajó en Acción contra el Hambre durante la respuesta humanitaria al terremoto en El Salvador, el año 2001. Es miembro del patronato de la organización World Animal Protection y ha colaborado como profesor en varias universidades como la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) y la Universidad Abierta de Cataluña (UOC).