

# COMMONS

Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital

Publicación bianual

Volumen 6, Número 2 pp. 34-53

ISSN 2255-3401

Diciembre 2017

## **LAS LÓGICAS COMUNICATIVAS DE LAS ONG: EL VIAJE DE LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL HACIA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

Carlos Peláez-Paz / Gaël Carrero Gros.

Fecha de envío: 3/9/2017

Fecha de aceptación: 14/10/2017

# LAS LÓGICAS COMUNICATIVAS DE LAS ONG: EL VIAJE DE LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL HACIA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL <sup>1</sup>

## NGO COMMUNICATIVE LOGICS. THE SHIFT FROM SOCIAL TRANSFORMATION TO INSTITUTIONAL STRENGTHENING

Carlos Peláez-Paz

[cpelaez@ucm.es](mailto:cpelaez@ucm.es)

Profesor de la Universidad Complutense de Madrid. España

Gaël Carrero Gros

[gael.carrero@uam.es](mailto:gael.carrero@uam.es)

Becaria de investigación de la Universidad Autónoma de Madrid. España

### Resumen

El texto analiza los enfoques y prácticas comunicativas de las ONG españolas en la actualidad. También el impacto de la crisis y de la expansión de las políticas neoliberales. Observamos el resurgimiento de modelos y estrategias asistencialistas en la acción social y en la práctica comunicativa. Un factor explicativo es el cambio en el modelo de financiación que ha dirigido los esfuerzos a la captación de recursos y provocado la unión de comunicación y *fundraising*. La lógica de la piedad y la exaltación emocional organizan los mensajes de la mayoría de entidades frente a experiencias minoritarias que buscan un cambio social crítico y transformador. Su evaluación desliga el impacto en visualizaciones o *likes* del cambio y la movilización social. Todo ello puede desembocar en una crisis de representatividad social y el desencuentro con otros actores reivindicativos como los movimientos sociales.

### Palabras clave

Comunicación, Cambio Social, ONG, Acción Social, Política Comunicativa

### Abstract

*The text analyzes the communicative approaches and practices of Spanish NGOs today. Also the impact of the crisis and the expansion of neoliberal policies. We see the resurgence of welfare models and strategies in social action and communicative practice. An explanatory factor is the change in the funding model that has led efforts to raise funds and provoked the union of communication and fundraising. The logic of piety and emotional exaltation organize the messages of most entities against minority experiences seeking a critical and transformative social change. Their evaluation disconnects the impact on views or likes from change and social mobilization. All this can lead to a crisis of social representativeness and disagreement with other stakeholders such as social movements.*

### Keywords

*Communication, Social Change, NGO, Social Action, Communicative Policy*

1. Este artículo ha sido elaborado en el marco del proyecto de I+D del MINECO (Ministerio de Economía, Ciencia y Competitividad del Gobierno de España) titulado "Evaluación de la Comunicación para el Desarrollo y el Cambio Social en España: diseño de indicadores para la medición de su impacto social" (CSO2014-52005-R) (2015-2017), cuyo Investigador Principal es el Víctor Manuel Marí Sáez. Este artículo presenta algunos de sus primeros resultados.

## 1. Introducción

Durante los últimos años las entidades sociales han impulsado su trabajo de comunicación coincidiendo con diversos procesos: la crisis económica; la expansión de los discursos y de las políticas neoliberales; el empuje de los movimientos sociales; y la extensión de nuevas formas de comunicación y relación *online*. Algunos de estos cambios están íntimamente ligados a las lógicas y los presupuestos que marca la ideología neoliberal imperante en la globalización, la cual entendemos como una nueva fase del sistema capitalista que comenzó a tomar forma entre los años 70 y 90.

Podemos decir que vivimos un cambio de época (Vidal, 2013), en un proceso que Castells (2000) ya denominó como un nuevo principio de una nueva historia. Vemos aumentar la desigualdad, la pobreza, la exclusión y las problemáticas sociales asociadas al empeoramiento de las condiciones materiales de vida. Pero estos cambios también afectan a la regulación de la acción social y la cooperación al desarrollo. Así, las organizaciones sociales deben buscar respuestas a los retos derivados de un nuevo marco sociopolítico, económico y tecnológico.

Siguiendo estas ideas, nos hemos preguntado cómo y en qué medida este nuevo escenario global y local ha influido y afectado a las prácticas comunicativas para el cambio social de las ONG en España, incluso, yendo más allá, a las finalidades que persiguen y las lógicas que emplean en su acción. Estas cuestiones nos han llevado a analizar los marcos institucionales, los planteamientos estratégicos y las prácticas de las ONG en materia comunicativa.

## 2. Marco teórico

Nuestra aproximación se basa tanto en una mirada social de la comunicación, frente a la visión convencional y técnica, como en una concepción de las ONG como sujetos de la globalización capitalista (Marí Sáez, 2011). Entendemos que la expansión de un nuevo modelo de gobernanza global neoliberal conlleva nuevas formas de regulación y de gestión que otorgan un papel preponderante a los agentes económicos en el ejercicio del poder, el diseño y desarrollo de políticas públicas (De Sousa Santos & Rodríguez Garavito, 2007; Dardot & Laval, 2010), incluido un cambio en los modelos de financiación de la acción social y la cooperación. En este sentido, Mayntz (2002) afirma que las organizaciones privadas se han incorporado a la formulación e implementación de las políticas públicas a través de negociaciones neocorporativas y de redes políticas sectoriales mediante las que ejercen una mayor influencia que en épocas anteriores.

Por otra parte, Scolari (2015) propone que el desarrollo tecnológico afecta no solo a la modificación de las estructuras económicas y políticas de una sociedad, sino al propio conocimiento. Esto es, a nuestra representación del mundo y por tanto a nuestras formas de actuar en él entendiendo que nos encontramos ante un “cambio ecológico”. En este sentido, se entiende que el campo de la comunicación se ve afectado por lo tecnológico y no solo lo político.

## 3. Metodología

La investigación ha empleado metodología cualitativa, utilizando técnicas de investigación etnográficas: entrevistas en profundidad, análisis documental, estudio de caso, línea del tiempo y la observación participante de los miembros del equipo en su relación profesional, militante y/o voluntaria en entidades y movimientos sociales (Alonso, 1998; Jociles, 1999).

Hemos entrevistado a técnicos y/o responsables de seis ONG españolas de perfiles diversos y significativos, incluyendo una cooperativa de consultoría comunicativa<sup>2</sup>. El tratamiento de la información ha sido mediante el análisis del discurso por categorización, sistematizando los datos en fichas analíticas organizadas (Díaz de Rada, 2011).

#### 4. El pensamiento estratégico subyacente

Al ser preguntadas, las ONG afirman que están en un proceso de cambio: nuevos métodos, estructura y organigrama, dotación de recursos e incorporación de tecnologías e instrumentos, entre otros. Reconocen que este proceso incide en su misión, las políticas de comunicación y su orientación al cambio social aunque le atribuyen distintos significados, a veces contrapuestos.

El análisis de los discursos de los profesionales de las ONG sobre la comunicación que realizan, además de la difusión de la propia actividad, muestra diferentes líneas estratégicas de actuación:

a) Transmisión de posicionamientos políticos. Difusión del análisis y la posición de la entidad ante las realidades sociales en medios de comunicación tradicionales (notas, declaraciones, entrevistas,...), en la web corporativa y en las redes sociales (*Twitter, Facebook...*). A esto se añadirían campañas específicas, dirigidas a la sociedad en general, que es tratada como público y audiencia.

<sup>2</sup> Guardamos su anonimato, pues queremos dar cuenta del tipo de estrategias comunicativas y de usos de los medios de comunicación y no el análisis de entidades concretas.

Si me dices ¿qué es lo más importante para la comunicación de R. o qué es lo que realmente hace que R. tenga posicionamiento en comunicación, o sea tenga poder en comunicación? La respuesta es el posicionamiento, eso lo tengo claro en mi entidad.

Las actividades de comunicación serían sobre todo envío de notas de prensa, y propuesta y respuesta de gestión a medios de una entrevista... las propias de un gabinete de prensa típico. Luego lo que cambia más, es todo el tema de internet donde tenemos mucha, mucha actividad, y está subiendo consecuentemente la audiencia. Luego hay una parte de contenidos en web que viene alimentada de las notas de prensa y luego otras que son digamos ya autónomas para internet, y luego habría otro tercer componente que es cada vez más importante también que es el tema de las campañas. (Técnico de comunicación, varón, ONG media de acción social y defensa de derechos humanos)

b) Comunicación como información. Algunas personas y entidades entienden que el cambio se conseguirá a través de la sensibilización, entendida como trasmisión de información a la sociedad. La sociedad también es representada como público o audiencia.

[El cambio social] no lo tenemos registrado como un indicador en los planes de comunicación. Creo que es todo lo mismo: aunque sea meramente informativo también está provocando cambios en la gente, creo. Informar de los refugiados en Grecia implica que la gente que lo ve cambia su mentalidad. Nuestra razón de ser es sensibilizar a la gente. Informar a través de los medios no es para captar fondos, aunque ayuda a que la gente te conozca. La finalidad es darse a conocer, tener notoriedad y dar a conocer entre la gente problemas que quizás no conocían. (Técnico de comunicación, varón, ONG grande de acción social y cooperación especializada)

c) Comunicación orientada a un cambio transformador. Incluye acciones de formación, reflexión e investigación. La orientación es la denuncia, la reivindicación y la aportación de mecanismos comunicativos para la difusión y tratamiento de problemas sociales complejos a una audiencia entendida como actores sociales protagonistas del cambio.

Se ha consolidado una línea de formación muy potente de la entidad X. En la que se habla de una comunicación efectivamente para el cambio social con toda la influencia de la nuevas, bueno ya no nuevas tecnologías de internet, de los movimientos sociales, del activismo, de las nuevas narrativas, de cómo contar desde otra manera qué nos está enseñando la sociedad del mundo, porque sí que hemos contado con experiencias de otros países para poder entender cómo podemos contar de otra manera y generar sobre todo cambios, no solo cambios políticos, sino cambios en nuestras propias organizaciones y en nuestras formas de comunicar, que no siempre responden a nuestro objetivo de cambio. (Responsable de comunicación, mujer, perteneciente a redes de ONG de cooperación)

El objetivo de P. es ganar campañas, o sea, nosotros somos una organización que lo que busca es un cambio, entonces nosotros denunciarnos y damos soluciones alternativas [...] Para esto es fundamental la labor de ser testigos y de denuncia, ahí es donde entra el departamento de comunicación, nosotros trabajamos conjuntamente con campañas que esta parte es más científica, que tiene los datos y la investigación, entonces lo que ellos consideran que hay que denunciar lo vemos, entonces nosotros también lo que intentamos es trasladarlo de manera más noticiosa, más comunicativa. (Responsable de comunicación, mujer, ONG internacional orientada especializada)

Si analizamos con una mirada más amplia el conjunto de prácticas comunicativas de las entidades derivadas de estas estrategias, podemos identificar un conjunto diferenciado de líneas de trabajo con objetivos y contenidos propios:

- Visibilización, apoyo social y fortalecimiento institucional.
- Captación de recursos materiales y financieros.
- Incidencia social y política entendida como lobby, influencia en las decisiones políticas.
- Cambio social, entendido como parte de un proceso bien transformador, estructural, bien de activismo social.

Las entidades pueden orientar su comunicación a uno solo o a varios de estos objetivos simultáneamente, bien coordinando las actividades de sus distintas áreas de trabajo, o bien de modo desconectado y descoordinado, paralelamente. En su uso cotidiano, estos contenidos y objetivos se ponen en juego a través de prácticas que van priorizando aspectos y líneas de trabajo diferentes, de modo que la comparación entre distintas campañas o acciones comunicativas puede resultar contradictoria incluso incoherente. Estas líneas no pueden entenderse como enfoques únicos, coherentes y homogéneos, sino como elementos que orientan prácticas inmersas en una red de relaciones e intereses, concretadas desigualmente en función de aquello que se pone en juego en cada decisión cotidiana.

La concepción del cambio social y de comunicación que subyace a estos enfoques estratégicos muestra una tensión entre los modelos comunicativos que fomentan un mero asistencialismo y agitan la emocionabilidad, frente a los que buscan la comunicación de las causas y la generación de compromiso social y procesos transformadores. Lo vemos claramente en los siguientes comentarios.

Hablar ahora ,por ejemplo, de `refugio', si tú no cuentas las causas de por qué las personas se ven obligadas a abandonar sus hogares, pues entonces no hablamos de empresas que están esquilmando tierras, no hablamos de quién mete las armas en estos países, qué está ocurriendo con el cambio climático que obliga a personas a tal, qué responsabilidades tenemos... O sea una comunicación valiente es la que te dice estas son las empresas y esto es lo que están haciendo y no todas están dispuestas a eso, ¿no? La comunicación más tradicional es la que tú entras a una web y lo primero que ves es 'ayuda', así a un primer vistazo ves ¡pum! 'ayuda', 'dona'... Entonces es que la imagen que pasamos es de una ONG que pide, no una ONG que propone, que analiza, que te explica, que... Tú llegas a un compromiso precisamente por esa explicación, por el entendimiento. (Responsable de comunicación, mujer, perteneciente a redes de ONG de cooperación)

La imagen de vuelta a los niños y las niñas africanos con cuerpo famélicos, y destacando palabras como 'ayuda', 'salva vidas' y tal, comienzan a ser comunes. Ahora con la guerra en Siria y con la población refugiada que es una población fenotípicamente más cercana a nosotros, pues comenzamos a ver niños y niñas blanquitos, pero digamos que el modelo es el mismo de 'salva' y 'un euro' y 'tú puedes salvar al mundo', cuando realmente es una falacia. O sea, te están... Es una publicidad muy engañosa porque tú no vas a salvar a nadie por mucho que contribuyas y tengas la voluntad de que este mundo sea diferente, nadie va a salvar a nadie. O sea que en realidad no solo las imágenes crean un imaginario colectivo sobre el mundo en el que vivimos sino que te están pasando mensajes que no son reales. (Responsable de comunicación, mujer, perteneciente a redes de ONG de cooperación)

Podemos analizar este proceso desde las propuestas de Fassin (2003), quien afirma que las políticas de la piedad, entendida como la búsqueda de la movilización de sentimientos están sustituyendo a la lógica de la justicia cuya idea es configurar un orden más justo. Las propuestas técnicas comunicativas que hemos identificado a lo largo del trabajo de campo abundan en esta idea. Así un experto asesor en comunicación afirmaba rotundo a una directiva de ONG: “lo que moviliza a la persona es la emoción”, mientras le enseñaba un folleto con la fotografía de una mujer preguntándole “¿esta foto te emociona?”. Estas técnicas incluso son presentadas como una evolución o un progreso, como algo novedoso que supera visiones de la comunicación ya pasadas, lastradas por contenidos poco eficaces.

Sin embargo, desde nuestro análisis, consideramos que se podría describir más bien como una involución, una recreación contemporánea de los viejos modelos del higienismo y de la práctica de la caridad y la limosna al pobre. La emocionalidad personal es el movilizador fundamental de la piedad comprendida como sensibilidad ante la desgracia, lo que lleva a instrumentos comunicativos orientados a lo sentimental, la espectacularización, la resonancia mediática. Para ello se utilizan imágenes y mensajes simples, despolitizados, que obvian el análisis de causas y no proponen vías para un cambio comprendido como justicia social y búsqueda de la equidad.

## 5. La tensión entre cambio social y captación de recursos

El Tercer Sector ha vivido, desde su emergencia en los años 70 y 80, una transición continuada. Tal y como Rodríguez Cabrero (2003) afirma, las ONG se dotan de un contenido reivindicativo que, en décadas posteriores, va derivando hacia la gestión y cobertura de servicios de modo que la dualidad reivindicación-gestión genera problemas en las organizaciones. El autor afirma que sus motivaciones se articulan entre dos vectores: el espacio de la autonomía o dependencia económico-organizativa y el espacio de sentido o identitario. Las ONG, en su quehacer cotidiano, habrían pasado de ser líderes a constituirse en gestores. Estos procesos se ven acentuados en el contexto actual y así, si relacionamos las políticas y estrategias comunicativas con las características de las instituciones, vemos que la independencia y las fuentes de financiación son las variables más relacionadas con el tipo de política comunicativa que despliega cada ONG. A más independencia económica y política, las lógicas de cambio social son más claras.

Un factor explicativo es el desplazamiento de las fuentes de financiación del Tercer Sector a socios y donantes privados como consecuencia de los cambios operados en el contexto político, social y económico. Estructuralmente, asistimos a un giro neoliberal global que impone y extiende un modelo de relación entre Estado y sociedad civil orientado al patrocinio y mecenazgo (más común en las democracias anglosajonas), en contraposición al tradicional modelo de responsabilidad del estado que se va erosionando y difuminando (históricamente vinculado al estado de bienestar europeo). Así, la administración del estado deja de asumir que el sostenimiento económico de las iniciativas sociales sea responsabilidad pública y delega su financiación en las empresas, fundaciones, ciudadanos (socios) y otros agentes privados. De este modo, en el marco sociopolítico actual, el papel estructural de las entidades sociales se dirige a paliar las consecuencias de la desigualdad y la exclusión, a través de una atención asistencial cada vez más cercana a la tradicional beneficencia que precisa la movilización económica de actores (benefactores) que sufraguen esas acciones.

En consecuencia, las entidades sociales se adaptan a este nuevo contexto con mayor o menor consciencia, diseñando estrategias de supervivencia más que de presión o de demanda de la responsabilidad del Estado. En este marco, las ONG deciden acceder a esos nuevos agentes privados para asegurar su financiación e impulsan la relación entre la comunicación y la captación de fondos (el *fundraising*). La búsqueda de fondos privados se ha convertido así en un elemento clave para su viabilidad y la sostenibilidad de sus proyectos. No sin sorpresa, no hemos encontrado posturas especialmente críticas ni reflexivas sobre qué supone este cambio tan profundo en la gobernanza de la acción social más allá de una referencia genérica a la crisis y a los recortes y sus consecuencias.

Orgánicamente, este proceso dibuja una reestructuración organizativa en la que las áreas de marketing/captación y comunicación se unen en mayor o menor grado. Generalmente se fusionan, se establecen dependencias funcionales comunes, se integran en el mismo departamento o tienen un mismo coordinador por encima de ellos. En algunas ocasiones las subáreas de eventos, *merchandising* y relaciones públicas también se han incorporado al área común que incluye la comunicación. De esta forma, el área de marketing o captación adquiere un creciente peso institucional en la definición de la estrategia comunicativa de la organización, lo cual genera tensiones internas.

Se produce un choque importante, a mi modo de ver, entre los departamentos de marketing y los departamentos de comunicación, entonces el departamento de marketing entiende que este tipo de campañas dan una respuesta inmediata, el departamento de comunicación tiene una mirada más a largo plazo, y considera que en realidad lo que estamos haciendo es perpetuando una realidad, no cuestionándola cuando debería ser nuestro deber. (Responsable de comunicación, mujer, perteneciente a redes de ONG de cooperación)

El *fundraising* va permeando toda la comunicación institucional, o, al menos, se incorpora en una difícil convivencia con otras áreas (incidencia, programas...) donde cohabitan prácticas de comunicación dirigidas al cambio y otras dirigidas al marketing y captación. Algunos autores han diferenciado entre objetivos de gestión, que buscan la eficacia en la captación de fondos, y objetivos de comunicación, que buscan comunicar problemas sociales y colectivos (Nos Aldás, 2010). Son estos últimos los que están perdiendo peso en la mayor parte de las organizaciones, excepto en algunas de ellas –más activistas–, que sí privilegian en su comunicación los objetivos de las áreas de incidencia, educación o programas de acción social.

En la mayoría de los casos aparecen conflictos de intereses entre la denuncia y la reputación corporativa, la creación de marca y las buenas relaciones institucionales con administraciones, donantes y financiadores. Estos conflictos llevan a rebajar los niveles de reivindicación y análisis de las causas y del papel que desempeñan los agentes económicos y políticos en la producción de la pobreza, la exclusión y las injusticias. La reflexión de algunos de los profesionales entrevistados apunta a que, como consecuencia de este tipo de comunicación, las entidades contribuyen a reproducir las situaciones con las que trabajan más que provocar cambios.

A veces los modelos comunicativos lo que hacen es fortalecer la situación que estamos criticando, no sé si me explico, si tú no criticas ciertas cosas y no explicas todo bien, al final acabas justificando ciertas situaciones, entonces sí que para nosotras la comunicación es una pieza muy importante del trabajo. (Responsable de comunicación, mujer, perteneciente a redes de ONG de cooperación)

Por otro lado, hemos identificado organizaciones que sí persiguen finalidades transformadoras como pueden ser el cambio de una ley o el abandono de una práctica por parte de una empresa o gobierno, lo que denominan “ganar una campaña”. La consecución de ese objetivo concreto mide el éxito o fracaso de la acción comunicativa, convirtiéndose en el indicador de evaluación. En este sentido, debemos huir de visiones homogeneizadoras y maximalistas, pues aun siendo minoritarias, encontramos estrategias alineadas con actores y grupos de interés más concienciados y politizados, incluso nuevos actores sociopolíticos que ocupan los espacios de lucha social más activos.

Entonces yo sí que creo que hay sectores muy politizados que exigen una mayor contundencia en las posiciones. [...] La entidad X tiene una propuesta muy interesante que lo que hacen es juntar activistas del 15M, y de estos *hackers* y no sé qué... con gente de ONGs y hacen sesiones de... por ejemplo vienen los presupuestos del estado con el análisis que hemos hecho, ¿cómo hacemos que esto salte, que sea un *trending topic*, que llegue a no sé qué... cuáles son los análisis que hacemos, cómo mostramos, ¿cómo salimos...? Ahí ¡chupó! Tiene un trabajo muy bestia, muy bueno, francamente bueno. Tiene todo el proyecto de seguimiento de las políticas a través de plataformas *online* y con colaboración ciudadana y participación ciudadana que eso es súperinteresante, pero es pionera. (Responsable de comunicación, mujer, perteneciente a redes de ONG de cooperación)

Otra consecuencia de estos procesos de sustitución de lógicas y políticas es la definición de las audiencias. Observamos que el objetivo más común “es llegar a cuanta más gente mejor”, “a todos los públicos”. Sin embargo, la observación apunta a que se da prioridad a un tipo de público de un modo más o menos consciente. Por un lado, utilizar la emocionabilidad como gancho acaba enfocando la comunicación a un perfil de población despolitizado, con un análisis de la realidad y una toma de conciencia de las causas de los problemas más bien débiles,

sujeto a una sentimentalización acrítica de la relación de asistencia. Para que las actividades de captación de socios y donaciones cumplan su objetivo recaudador deben conectar con las emociones (no la razón) y con las categorías y visiones del mundo de quien las ve (más que problematizarlas), lo que no es neutro. Como consecuencia, la priorización indirecta de un público emocionable que asegure un mejor resultado económico acaba transformando por completo los contenidos y formas de la comunicación. De esta forma, la problematización y análisis de los fenómenos de pobreza y exclusión se acaban percibiendo más como una dificultad o una complicación inútil que como una oportunidad, desvirtuando así la idea de cambio social.

Los intereses derivados de este tipo de comunicación inciden directamente en la forma de evaluar. Los informes de las campañas y acciones comunicativas, mayoritariamente, se limitan a la medición de *likes*, a la cuantificación de las audiencias, visitas a la web, al medio de comunicación que la ha reproducido o al número de firmas que se alcanzan para poder hacer socios, o incluso a la cuantía recaudada. Sin embargo, apenas encontramos valoraciones de indicadores que permitan observar en qué ha contribuido al cambio social o criterios vinculados a la participación, la explicación de las causas, la visibilidad y el uso de instrumentos para generar procesos de transformación.

Por último, podemos decir que las ONG identifican y diferencian un nuevo público, lo que llaman “las nuevas audiencias”. Un público muy joven, que no suele consumir los medios de comunicación tradicionales de información (prensa escrita, radio o televisión) porque les otorgan poca credibilidad. En este sentido, los profesionales de las áreas de comunicación de muchas entidades, reflexionan sobre la necesidad de realizar un gran esfuerzo por integrarse y adaptar sus mensajes a los nuevos canales de comunicación que se han abierto (como *Facebook* o *Twitter*, e incluso sumarse a la propuesta de trabajar con *youtubers* o *influencers*). Podemos señalar que las nuevas prácticas comunicativas más directas y descentralizadas, que hoy día tienen cabida en la sociedad española y dan voz a una pluralidad de voces antes no escuchadas, han afectado inevitablemente a la forma de comunicar que

tienen las ONG, en tanto han irrumpido en el ecosistema mediático (Scolari, 2015) en el que estas desarrollan parte de su actividad profesional.

Ahora bien, el desafío que las entidades sociales tienen ante sí no es solo la tarea de seducir a estas nuevas audiencias, sino también el reto de volver a movilizar a su público más tradicional. Un público que, como dicen, “hace 15 años se emocionaba con las luchas”, que ya no se ve reflejado en la actividad que están llevando a cabo las ONG y, en muchos casos, ha visto en las movilizaciones de los movimientos sociales un espacio que representa mejor sus inquietudes. Algunas de las entidades del Tercer Sector reconocen que se ha trastocado su capacidad de incidencia política y movilización social y de uso de canales de comunicación que, como señala Zallo (2011) permiten una comunicación más abierta, horizontal y descentralizada. Todo ello nos lleva a abrir otra vía de reflexión sobre la relación del Tercer Sector con los movimientos sociales, y la legitimidad que les otorgan los distintos sectores de la ciudadanía para proponer tanto un relato de la situación política y social actual, como acciones movilizadoras para la transformación social.

## 6. Conclusiones

Podemos afirmar que el contexto de impulso del modelo de políticas neoliberales junto a la crisis económica ha impactado en las ONG españolas no sólo en su dimensión económica, sino también en la institucional, la estratégica y la organizativa. En el nuevo modelo neoliberal, el protagonismo de una acción meramente paliativa y de control social que atenúe los efectos de la desigualdad produce y reproduce una ciudadanía segmentada, fragmentada, sin el reconocimiento de sus derechos en condiciones de igualdad.

Ante estos procesos contextuales, las entidades han desplegado estrategias adaptativas para poder enfrentarse a una nueva realidad que las debilita y pone en cuestión su propia viabilidad. Esta adaptación reconstruye sus modelos de acción y comunicación, modifican sus prácticas y su relación con la sociedad. En esta situación la comunicación se ha vuelto una herramienta trascendental

para establecer alianzas y buscar recursos financieros, materiales y humanos. Las lógicas comunicativas y de captación de recursos muestran paralelismos claros a las lógicas de mercado pues se producen bajo la influencia de un contexto de competencia entre ONG para captar socios, donantes y colaboradores que pueden elegir libremente a quien apoyar. Así, la producción simbólica y la construcción de relaciones se han vuelto centrales en la vida de las organizaciones orientándolas a temáticas como la reputación, la visibilidad y la imagen e incorporando técnicas más cercanas al marketing que a la concienciación para el cambio social.

Las ONG sí han analizado las consecuencias de las políticas neoliberales en la población destinataria de su acción y en sus ámbitos de actuación. Sin embargo, no han consolidado una lectura política de fondo de los cambios en los modelos de regulación del Tercer Sector, de gobernanza de la acción social y de cómo afectan a la vida interna de las mismas organizaciones. Ni mucho menos han llegado a elaborar estrategias de incidencia política, reivindicación o movilización en defensa de los modelos regulatorios perdidos, sino que más bien han apostado mayoritariamente por la supervivencia y el fortalecimiento institucional.

Estos procesos provocan que las ONG estén sufriendo una crisis de representatividad y se enfrenten a una brecha abierta frente a los movimientos sociales entre los sectores más politizados y/o concienciados de la sociedad. Resolver esta crisis resulta sin duda difícil, pero imprescindible si el Tercer Sector no quiere abandonar los fundamentos de su legitimidad, es decir, la transformación social como sentido e identidad y una alianza con la sociedad centrada en el compromiso con la población excluida o precarizada. Por ello se hace necesario pensar y reevaluar los modelos de comunicación, con el fin de que permitan alinear las políticas de justicia y construcción de equidad con la sociedad en su conjunto, recuperar su legitimidad y representatividad entre los públicos concienciados y politizados, e incorporar los procesos de cambios

## Bibliografía

---

- ALONSO, L. E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología: una aproximación interpretativa*. Madrid: Fundamentos.
- CASTELLS, M. (2000). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol I La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.
- DARDOT, P. & LAVAL, C. (2010). *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*. Paris: La Découverte.
- DE SOUSA SANTOS, B. & RODRÍGUEZ GARAVITO, C. A. (eds.) (2007). *El derecho y la globalización desde abajo. Hacia una legalidad cosmopolita*. Barcelona: Anthropos.
- DÍAZ DE RADA, A. (2011). *El taller del etnógrafo. Materiales y herramientas de investigación en etnografía*. Madrid: UNED.
- FASSIN, D. (2003). Gobernar por los cuerpos, políticas de reconocimiento hacia los pobres y los inmigrantes en Francia. *Cuadernos de Antropología Social*, 17, 49-78.
- JOCILES, M.I. (1999). Las técnicas de investigación en antropología. Mirada antropológica y proceso etnográfico. *Gazeta de Antropología*, 15.

- MARÍSÁEZ, V. (2011). *Comunicar para transformar, transformar para comunicar. Tecnologías de la información desde una perspectiva de cambio social*. Madrid: Popular.
- MAYNTZ, R. (2002). Los Estados nacionales y la gobernanza global. *Revista Reforma y Democracia*, 17, 49-88.
- NOS ALDÁS, E. (2010). Comunicación, cultura y educación para la solidaridad y el desarrollo. En J. Erro Sala y T. Burgui (eds.), *Comunicando para la Solidaridad y la Cooperación. Cómo salir de la encrucijada*. Pamplona: Foro de Comunicación, Educación y Ciudadanía.
- RODRÍGUEZ CABRERO, G. (Coord.) (2003). *Las entidades voluntarias de acción social en España. Informe general*. Madrid: Foessa-Caritas.
- SCOLARI, A.C. (ed.) (2015). *Ecología de los medios. Entornos, evoluciones e interpretaciones*. Barcelona: Gedisa.
- VIDAL GARCÍA, P. (2013). Cambio de época en el Tercer Sector. *Revista española del tercer sector*, 23, 59-76.
- ZALLO, R. (2011). *Estructuras de la comunicación y de la cultura. Políticas para la era digital*. Barcelona: Gedisa.

## Biografías

---

### **Carlos Peláez-Paz**

[cpelaez@ucm.es](mailto:cpelaez@ucm.es)

*Profesor de la Universidad Complutense de Madrid. España*

Profesor del Departamento de Teoría e Historia de la Educación de la Universidad Complutense de Madrid en los ámbitos de la Pedagogía Social y la Antropología de la Educación. DEA y Licenciado en Antropología social y cultural y Diplomado en Educación Social. Colabora con el Instituto de Migraciones, Etnicidad y Desarrollo Social (IMEDES) de la Universidad Autónoma de Madrid y el Instituto Universitario Rafael Burgaleta-IEPALA, adscrito a la UCM. Ha desarrollado su carrera profesional en el Tercer Sector, trabajando en asociaciones como Semilla, Paz Ahora o la Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR) y colaborado como consultor con administraciones públicas y entidades sociales. Actualmente dirige el Equipo Ekokimia como consultor e investigador. Entre sus líneas de investigación se encuentran las migraciones y la convivencia intercultural; la ciudadanía y los derechos humanos; el Tercer Sector y la exclusión social.

### **Gaël Carrero Gros.**

[mejor\\_gael.carrero@uam.es](mailto:mejor_gael.carrero@uam.es)

*Becaria de investigación de la Universidad Autónoma de Madrid. España.*

Investigadora en Antropología social y Cultural. Se encuentra actualmente realizando la tesis doctoral en el Programa de Ciencias Humanas de la Universidad Autónoma de Madrid, con una beca de Formación de Profesorado Universitario (FPU). Desarrolla su investigación en el área de la Antropología económica, y más específicamente en el ámbito de la Economía Social y Solidaria. Es diplomada en Master Universitario en Antropología de Orientación Pública, y Graduada en Antropología Social y Cultural por la misma universidad. Ha trabajado en varios proyectos de investigación relacionados con el área de Antropología lingüística y la cartografía social (paisaje lingüístico), y en el campo de la comunicación social e intercultural, y en relación a los medios de comunicación online.