

# Culturas organizativas y discursos comunicativos de las ONG españolas ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el espacio digital

Víctor Manuel Marí-Sáez, Yiheng Wang & Hanae Trola Skalli

Universidad de Cádiz, España

victor.mari@gm.uca.es / yiheng.wang@uca.es / hanae.trola@uca.es

## Resumen

El presente artículo tiene por objetivo realizar un análisis de los discursos comunicativos de las ONG de desarrollo (ONGD) españolas ante los Objetivos de Desarrollo Sostenibles teniendo en cuenta su cultura organizativa. Este enfoque plantea que hay una correlación entre la forma jurídica que adopta una ONG y las prácticas sociales puestas en marcha por ellas, de tal modo que una cultura organizativa expresiva favorece más una comunicación participativa de la ciudadanía que una cultura organizativa de carácter institucional. Para ello se ha llevado a cabo un muestreo estructural atendiendo a los tres grupos de ONGD existentes (grandes, medianas y pequeñas) y se

han realizado tanto entrevistas en profundidad a responsables de estas entidades como análisis documental de materiales producidos por ellas. Los resultados apuntan a una mayor incorporación de los ODS entre las organizaciones grandes del polo de la institucionalidad, así como a un predominio de un marco comunicativo centrado en la transmisión de información y fuertemente influido por las lógicas mercantiles. No obstante, se evidencia que la cultura organizativa influye, pero sin llegar a determinar absolutamente los discursos comunicativos puestos en marcha por las organizaciones solidarias.

Palabras clave: Comunicación solidaria, ONG, cultura organizativa, Objetivos de Desarrollo Sostenible, mercantilización

## Organizational cultures and communicative discourses of Spanish NGOs facing the Sustainable Development Goals in the digital space

### Abstract

The present article aims to conduct an analysis of the communicative discourses of Spanish non-governmental development organizations (NGDOs) in relation to the Sustainable Development Goals, considering their organizational culture. This approach suggests that there is a correlation between the legal form adopted by an NGDO and the social practices they implement, such that an expressive organizational culture favours more participatory communication from citizens than an institutional organizational culture. To this end, a structured sampling has been carried out according to the three existing groups of NGDOs (large, medium, and small), and in-depth inter-

views with those responsible for these entities have been conducted, as well as a documentary analysis of materials produced by them. The results point to a greater incorporation of the SDGs among the large organizations at the pole of institutionality, as well as a predominance of a communicative framework centered on the transmission of information and strongly influenced by commercial logics. However, it is evident that the organizational culture influences, but does not absolutely determine the communicative discourses implemented by the solidarity organizations.

Keywords: Solidarity communication, NGO, Organizational Culture, Sustainable Development Goals, Commoditization

Data de submissão: 2024-07-22. Data de aprovação: 2024-10-05.

Revista Estudos em Comunicação é financiada por Fundos FEDER através do Programa Operacional Factores de Competitividade – COMPETE e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto *LabCom – Comunicação e Artes*, UIDB/00661/2020.

## Introducción

El establecimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) por parte de Naciones Unidas, en 2015, ha supuesto un nuevo marco de actuación para todas aquellas entidades sociales interesadas por las cuestiones sociales y solidarias, una vez reconocido el agotamiento y fracaso del anterior proyecto marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Las entidades públicas y privadas de distintas partes del mundo han encontrado aquí una oportunidad para adaptar - en algunos casos - o iniciar - en otros - actividades encaminadas a mejorar alguno de los diecisiete campos de actuación establecidos por los ODS<sup>1</sup>. Entre estas organizaciones figuran las entidades sin ánimo de lucro, organizaciones del sector no lucrativo (Gonçalves y Oliveira, 2023; Salamon y Anheier, 1997), colectivos del Tercer Sector de Acción Social (Casado, 2015) o las ONG (Lang, 2013; Petras, 1999) por recurrir a algunas de las nomenclaturas más extendidas.

Este artículo plantea un análisis de las estrategias de incorporación de los ODS por parte de una serie de ONG y colectivos sociales, con la finalidad de observar, principalmente, el trabajo comunicativo realizado por estas organizaciones en la difusión de los objetivos de desarrollo propuestos por Naciones Unidas.

Obviamente, son muchas las variables que intervienen en este proceso, como numerosas son, también, las clasificaciones que se pueden establecer en relación a los tipos de ONG y a sus estilos de comunicación. En este sentido, Martens (2002) plantea que el establecimiento de un sistema de clasificación de las ONG puede ser una misión imposible. Y, tras observar la realidad empírica, se constatan las dificultades objetivas para intentar establecer cierto orden clasificatorio en un campo tan numeroso, diverso y plural.

De todas las opciones posibles, el presente trabajo va a tener en cuenta, de un modo especial, una de las propuestas que ha tenido un recorrido notable en el panorama internacional y, específicamente, en España, a la hora de establecer criterios axiales en el análisis de este campo. El propio Martens (2002) propone, a la hora de clasificar a las ONG, dar prioridad a dos ejes: el jurídico y el sociológico. En continuidad con sus planteamientos, López-Rey (2007) establece una correlación entre la forma jurídica que adopta una ONG y las prácticas sociales puestas en marcha por ellas. De este modo, plantea una diferencia entre dos tipos de entidades - asociaciones y fundaciones - que se sustancia en una mayor participación de la base social en las primeras que en las segundas (López-Rey, 2007, p. 26).

Por lo tanto, puesto que nuestra investigación se va a centrar en las prácticas comunicacionales de las ONG españolas en relación a su adopción y difusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, si tuviéramos que sintetizar, en forma de preguntas de investigación, los planteamientos presentados hasta el momento, las dos cuestiones principales quedarían formuladas de la siguiente manera:

- ¿En qué medida afecta la cultura organizativa de las ONG españolas a la incorporación y difusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por parte de estas entidades?

- Por lo que respecta a la dimensión comunicacional, ¿cuál es la relación que hay entre la cultura organizativa y el discurso comunicativo de una ONG?

1. Los 17 ODS que se fijaron dentro de la Agenda 2030 son: 1) Erradicar la pobreza; 2) Lograr la seguridad alimentaria; 3) Garantizar una vida sana en todas las edades; 4) Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todos; 5) Lograr la igualdad entre los géneros; 6) Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible; 7) Garantizar el acceso a una energía asequible segura; 8) Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible; 9) Construir infraestructuras resilientes; 10) Reducir la desigualdad entre los países; 11) Conseguir comunidades sostenibles; 12) Garantizar el consumo y la producción sostenibles; 13) Adoptar medidas por el clima; 14) Conservar la vida submarina; 15) Proteger la vida de ecosistemas terrestres; 16) Promover justicia e instituciones sólidas; y 17) Fortalecer alianzas para el Desarrollo Sostenible.

Para ello, en los siguientes epígrafes vamos a realizar el siguiente itinerario. En primer lugar, se presentará una breve síntesis de los ODS, sus planteamientos fundamentales y las observaciones que se les ha realizado a su diseño desde una perspectiva comunicativa. En segundo lugar, se desarrollará la cuestión de la cultura organizativa, los autores que han trabajado en la construcción de esta categoría de análisis y el recorrido que ha tenido esta perspectiva de investigación, en España, en el estudio de las prácticas comunicacionales del sector solidario. A continuación, presentaremos el diseño metodológico realizado para esta investigación, seguido de los datos y de su análisis, para terminar con la formulación de una serie de conclusiones.

## **Los ODS y las perspectivas comunicativas en el impulso del desarrollo**

Lamentablemente, se ha observado, en numerosas ocasiones, que instituciones internacionales como las que integran las Naciones Unidas (NU) han sido excesivamente ingenuas e idealistas a la hora de emitir declaraciones bienintencionadas respecto a las prospectivas de futuro sobre asuntos de interés prioritario como son la reducción de la pobreza y la desigualdad social (Servaes y Yusha'u, 2023). En muchos casos, estas declaraciones adolecen de una mayor contextualización a la hora de definir qué elementos materiales, a nivel sociopolítico, dificultan la implantación de tales medidas y cuáles de ellos sirven de catalizadores de las mismas.

A menudo se pone de manifiesto lo que Easterly (2015) denomina “la tiranía de los expertos”, esto es, la falsa creencia de que la resolución de los problemas relacionados con el desarrollo pasa, principal o exclusivamente, por una gestión tecnocrática de los mismos. Consideran, como apunta Servaes (2017, p.7), que estamos ante un problema de ingeniería social que debe resolverse desde una perspectiva descendente.

Siendo esto cierto, es necesario reseñar que la formulación de los ODS incorpora alguna de las lecciones aprendidas de la propuesta que le precedió en el tiempo, los ODM. Sanahuja y Tezanos (2017) apuntan, en este sentido, que los ODM surgieron en los años noventa del pasado siglo XX como un intento incipiente de servir de contrapeso al proyecto globalizador neoliberal. Se ha criticado a los ODM por ser un diseño centrado más en la gestión de los síntomas que en las causas de la desigualdad social, por limitarse a la reducción parcial de la pobreza extrema y por su renuncia a definir una agenda universal, al limitar el ámbito de actuación a los países pobres, manteniendo una visión Norte-Sur tradicional (Sanahuja, 2007). El balance de Martínez Osés (2015) tampoco es positivo, al resaltar el alto grado de incumplimiento de los ODM, sus límites a la hora de construir una nueva gobernanza mundial y, finalmente, su escaso grado de influencia en las decisiones políticas más importantes tomadas durante su periodo de vigencia (pp. 41-42).

Por todo ello, en la formulación de los ODS y de la Agenda 2030 se han corregido algunos de los defectos de los objetivos anteriores, hasta el punto de que los actuales pretenden superar la compartimentación del trabajo técnico y político promoviendo enfoques integrados de los retos económicos, sociales y medioambientales a los que se enfrenta el mundo. No obstante, uno de los problemas encontrados a la hora de su implementación ha sido el desigual grado de prioridad dado por los diferentes países. En el caso español, los informes señalaban, en aquellos primeros años de su puesta en marcha, una situación preocupante, dada la lentitud y desinterés mostrado por las instituciones nacionales hacia los ODS. Así, el barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) de febrero de 2019 preguntaba a la población española si conocía la Agenda 2030. El 85,8% respondía negativamente. En este contexto, no es de extrañar que, en el equipo de gobierno constituido por el presidente Pedro Sánchez a inicios del año 2020, para muchos españoles resultase desconocido el nombre del Ministerio de Asuntos Sociales y Agenda 2030. Con el tiempo, este sería uno de los organismos catalizadores del impulso de estas temáticas en el panorama español.

Dado que este trabajo se centra en analizar la dimensión comunicativa de estas acciones solidarias, vamos a abordar esta cuestión fijándonos, en primer lugar, en cuál ha sido el modelo comunicativo dominante en las agencias y organismos de Naciones Unidas. De la amplia diversidad de perspectivas teóricas existentes en el campo de la comunicación solidaria (Aranguren, 2000; Herranz de la Casa, 2010; Nos, Iranzo y Farné, 2012) una de las que más recorrido ha tenido, históricamente, en Naciones Unidas, ha sido la Comunicación para el Desarrollo y el Cambio Social (Servaes, 1999, 2002). Quarry y Ramírez (2014), en su trabajo de reconstrucción de este proceso, indican que ya, desde los años sesenta del pasado siglo XX, se produce la primera financiación por parte de Naciones Unidas al denominado, por aquel entonces, servicio de Apoyo a la Comunicación para el Desarrollo (2014, p. 34). Precisamente una de las definiciones más extendidas de esta perspectiva de investigación es la ofrecida por quien fuera el primer jefe de la unidad de Comunicación para el Desarrollo de la FAO (Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, *Food and Agriculture Organization*, en inglés), Colin Fraser, en colaboración con Sonia Restrepo-Estrada:

La comunicación para el desarrollo implica el uso de los procesos, técnicas y medios de comunicación para ayudar a las personas a tomar plena conciencia de su situación y de sus posibilidades de cambio, para resolver conflictos, llegar a consensos, para ayudar a las personas a adquirir habilidades y conocimientos necesarios para mejorar sus condiciones de vida y las de la sociedad, al tiempo que se mejora la efectividad de las instituciones (1998, p. 63).

Manuel Calvelo Ríos (2016, 2017) da cuenta de este proceso y del papel relevante que tuvo la Comunicación para el Desarrollo en Latinoamérica en aquellos años. No obstante, desde finales de los ochenta y comienzos de los noventa, se produce la incorporación, en las agencias de Naciones Unidas, de otros subcampos de la Comunicación para el Desarrollo y de otras perspectivas ajenas a esta tradición. McCall (2011) establece estos cuatro como los principales: 1) comunicación para el cambio de comportamiento; 2) comunicación para el cambio social; 3) comunicación para la promoción; y 4) fortalecimiento de un entorno mediático y comunicativo propicio.

En este esfuerzo de clarificación, Servaes y Malikhao (2020) hablan de la existencia, dentro de la Comunicación para el Desarrollo y el Cambio Social, de tres paradigmas de desarrollo, dos modelos de comunicación y numerosas aplicaciones y aproximaciones. En cuanto a los modelos de desarrollo, estos autores hablan de la existencia de tres: 1) el modelo de la *modernización*, impulsado desde finales de la Segunda Guerra Mundial y caracterizado por la extensión de las tecnologías y del modo de vida occidental a los países del Sur Global; 2) el modelo de la *dependencia*, que surge desde mediados de la década de los sesenta como respuesta al primero y que pone el acento en el análisis global de las relaciones del sistema-mundo (Wallerstein, 1974) con el fin de identificar las causas del subdesarrollo dependiente y de revertir la situación; 3) la puesta en marcha, desde mediados de los ochenta, del modelo de la *multiplicidad*, que incorpora al análisis del desarrollo otras dimensiones (como la cultural) que habían quedado eclipsadas, en anteriores etapas, por una mirada al desarrollo excesivamente economicista.

Dentro de estos tres paradigmas del desarrollo se puede hablar de dos grandes modelos de comunicación. El primero, asociado al enfoque de la modernización, basado en las teorías funcionalistas y conductistas de la *Mass Communication Research* (Rodrigo-Alsina, 1995). En este modelo el cambio social queda reducido, en la práctica, a un cambio del comportamiento individual. Se reproducen los mismos esquemas comunicativos (unidireccionales, jerárquicos) que predominan en los *mass media*. Frente a este modelo está el participativo, propio de los enfoques del desarrollo de la dependencia y de la multiplicidad. Esta segunda propuesta se inspira en los planteamientos dialógicos del educador bra-

sileño Paulo Freire (1968) y contempla una triple dimensión del cambio social: personal, comunitaria y estructural. Como indica su nombre, el modelo toma como eje central la participación, de abajo arriba, de los sujetos y de las comunidades en el proceso de desarrollo y de cambio social.

Estas grandes tendencias mundiales se materializan de un modo diferente en cada país. En el caso español, la historia de la Comunicación para el Desarrollo ha pasado de un periodo de indiferencia y marginación a una época, más reciente, de cierta eclosión y difusión (Marí, 2013). Por otro lado, la apropiación particular de estos planteamientos, en España, ha llevado a la infrarrepresentación, por un lado, y a la sobrerrepresentación, por otro, de los modelos de desarrollo establecidos por Servaes y Malikhao. Así, Jiménez y Arriola (2016) identifican, en el caso español, un sesgo positivo hacia las corrientes del posdesarrollo (Rist, 2002), del decrecimiento (Latouche, 2008) o del Buen Vivir (Acosta, 2013). Por el contrario, hay una infrarrepresentación de otras posiciones que forman parte de la tradición del campo, como puede ser la teoría de la dependencia (Barán, 1957; Cardoso y Faletto, 1969).

Esta aproximación a los diversos modelos y paradigmas de desarrollo y de comunicación serán especialmente útiles a la hora de analizar los datos de nuestra investigación, en la medida en que los acentos de cada uno están implícita o explícitamente presentes en las acciones y en las comunicaciones de las diversas organizaciones que intervienen en el espacio solidario.

### **Culturas organizativas y discursos comunicativos en las ONG españolas**

Como avanzábamos al inicio, en la presente investigación se va a tener en cuenta, como un eje central de análisis, la influencia que la cultura organizativa de una entidad tiene en la construcción de su discurso comunicacional. Para ello, seguiremos las claves ofrecidas por Martens (2002), quien resalta la perspectiva sociológica y la perspectiva jurídica como especialmente relevantes para este trabajo clasificatorio. Dentro de la primera, este autor plantea que la acción solidaria de las ONG se realiza desde una estructura organizativa formalmente establecida. En esto se diferencian, por ejemplo, de las manifestaciones o acciones solidarias espontáneas. Una Organización No Gubernamental tiene unos mínimos requisitos organizativos como son el hecho de contar con unos miembros permanentes, con unos locales y unos ingresos económicos para desarrollar sus actividades (Martens, 2002, p.281).

En el contexto español, López-Rey ha sido uno de los investigadores que más y mejor ha trabajado en esta perspectiva de análisis. Desde estos planteamientos realizó una de las primeras investigaciones más sólidas sobre comunicación y ONG en España (Sampedro, *et al*, 2002) a la que daría continuidad con sucesivos trabajos, en los que desarrollaría más en profundidad estas claves de análisis (López-Rey 2007, 2008).

Este autor, a la hora de definir el concepto de cultura organizacional dirá, siguiendo a Schein, que consiste en “un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna – que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser señaladas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, 1988. pp. 25-26).

Los elementos de la cultura organizacional aparecen jerarquizados según su grado de visibilidad o de conciencia. En su dimensión más visible, está compuesta por sus producciones, artefactos o creaciones. En segundo lugar, estarían sus valores. Finalmente, en el nivel más profundo, estarían las presunciones básicas de una organización, sus creencias profundas en relación con el entorno, la naturaleza de la realidad, del género humano o de las relaciones humanas (Schein, 1988, pp. 30-37 y 96-120, citado en López-Rey, 200, pp. 22).

Tomando estas aproximaciones como punto de partida, López-Rey plantea que, en el seno del Tercer Sector hay dos culturas organizativas en competencia. Una que le es propia y otra que en principio le es ajena pero que se va introduciendo poco a poco mediante un proceso de *percolación cultural*

(López-Rey, 2008). Este término, de propio cuño, procede originariamente del campo de la geofísica. Hace referencia al proceso de filtración de líquidos en el suelo, desde las capas más superficiales hasta las más profundas. A partir de ahí, López-Rey lo adapta a su objeto de estudio, para plantear que la cultura de mercado ha ido calando poco a poco en las organizaciones solidarias, hasta impregnar sus imaginarios y prácticas y configurar su cultura organizativa.

Así, establece que, en el seno de la ONG hay dos culturas organizativas en conflicto. Por un lado, existe una cultura que les es propia, de tipo expresivo, que trata de canalizar la solidaridad y el altruismo a través de la participación social, entendida ésta como un fin en sí mismo. Por otro lado, estaría otra lógica, de tipo institucional que, desde una perspectiva instrumental, *percolada* desde el mercado, evidencia la presencia del capitalismo dentro de aquellas organizaciones solidarias que, en su modo de funcionar, demuestran regirse por una lógica similar a la de las empresas (López-Rey, 2008, pp. 18-19).

De este modo, las asociaciones estarían regidas, en su mayoría, por una cultura organizativa de tipo expresivo, con un mayor protagonismo de la participación de su base social y de la ciudadanía, mientras que en el polo opuesto estarían las fundaciones, gobernadas en su mayoría por una cultura organizativa de tipo institucional. Siguiendo el hilo argumental, podemos ver que, en la actualidad, en el campo de las ONG en España, las organizaciones consideradas por la Coordinadora Estatal de ONG como grandes<sup>2</sup> estarían regidas, mayoritariamente, por una lógica institucional, mientras que las organizaciones consideradas como medianas o pequeñas se organizarían según una lógica de tipo expresivo.

Teniendo como referencia estos criterios, no podemos olvidar que, de un tiempo a esta parte, todas las organizaciones solidarias (pequeñas y grandes) se ven impelidas a poner en marcha cauces de participación de sus socios o de los sectores de la ciudadanía a los que se dirigen. En esta tendencia influyen factores de tipo social, cultural o tecnológico, entre los que se encuentra la amplia difusión de las redes sociales virtuales y sus mecanismos de interactividad y de participación. De este modo, podemos decir que, hoy en día, hasta las fundaciones, regidas por una lógica institucional, ponen en marcha diversos mecanismos de participación.

La participación se ha convertido, sin duda, en un desafío generalizado que interpela a todos los tipos de ONG, sea cual sea su cultura organizativa. Hasta el punto de que, como apuntaban hace años Cooke y Kothari (2001), es posible que la participación se haya convertido en una nueva tiranía a la que, en nuestros días, ningún tipo de organización puede escapar. Porque no todas las modalidades de participación son capaces de ser gestionadas eficazmente (Welchman, 2015) ni, sobre todo, permiten transformar la realidad. Por ello, se hace necesario discriminar entre los niveles de participación que ofrece una determinada entidad a la ciudadanía (Arnstein, 1969; Lauria y Schively, 2020), desde el más básico de la mera transmisión de información o consulta hasta los niveles más elevados, que conducen hasta la autogestión y participación plena de la ciudadanía.

Por otro lado, respecto a la relación entre la cultura organizativa y el discurso comunicativo de una entidad solidaria, son varias las perspectivas teóricas y las dimensiones susceptibles de ser tenidas en cuenta (Koschmann e Isbell, 2023; Oliveira, 2023; Silva, Ruão y Gonçalves, 2020). Sampedro, Jerez y López-Rey (2002) dirán que hay prácticas comunicativas expresivas y prácticas comunicativas institucionales, siendo las primeras más participativas y transformadoras que las segundas. En continuidad con los dos modelos comunicativos propuestos por Servaes y Malikhao, Víctor Mari (2013) plantea que hay, por un lado, organizaciones que apuestan por unos modelos periodísticos-transmisores y publici-

2. La Coordinadora Estatal de ONGD, a la hora de clasificar a las organizaciones en pequeñas, medianas y grandes, toma como referencia los criterios sugeridos por la Comisión Europea para el sector empresarial que divide a las empresas en grandes, medianas y pequeñas. Así, las grandes son aquellas que tienen contratadas a más de 250 personas y que cuentan con unos ingresos anuales de más de 50 millones de euros; las medianas, por su parte, tienen contratadas a menos de 50 personas y sus ingresos anuales no superan los 10 millones de euros; finalmente, las pequeñas contratan a menos de diez personas y sus ingresos anuales no exceden los dos millones de euros (Informe de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo 2009).

tarios, mientras que, por otro lado, hay organizaciones que apuestan por modelos de comunicación más orientados al impulso de procesos para la transformación social. Finalmente, Iranzo y Farné (2014), siguiendo los planteamientos de Nos Aldás (2007), hablan de organizaciones que apuestan por el marco comunicativo de la ayuda frente a otras, cuyo marco comunicativo es el de la transformación social.

## Metodología

Tomando en cuenta la aproximación teórica que acabamos de realizar y guiados por las preguntas de investigación que formulábamos en el apartado introductorio, nuestra investigación se centra en analizar la incorporación de los ODS en las ONG españolas y la construcción de su discurso comunicativo en el espacio digital. En esta tarea, se tendrá en cuenta, de un modo especial, el modo en el que la cultura organizativa influye en estas dos cuestiones.

Para ello, se ha llevado a cabo un muestreo estructural que permita seleccionar oenegés representativas de las tres categorías establecidas por la Coordinadora de ONG de Desarrollo de España (grandes, medianas y pequeñas). Del grupo total de las ONG nos hemos centrado, específicamente, en las ONGD (de desarrollo) por ser las que están orientadas de un modo más claro a los asuntos vinculados al desarrollo propuestos por los ODS y la Agenda 2030. Por otro lado, dado que el análisis de sus discursos comunicativos se iba a focalizar en el espacio digital, se ha procurado que las organizaciones seleccionadas tuvieran una mínima presencia y actividad en él.

Así, de este modo, las organizaciones analizadas han sido las siguientes. En el grupo de las ONGD grandes estarían tres de las organizaciones más conocidas, más antiguas y con más peso en el panorama nacional: Cruz Roja, Intermón-Oxfam y Manos Unidas; en el grupo de las oenegés de desarrollo medianas se encuentran CIC-Batá, Alboan y Madre Coraje. Finalmente, en el grupo de las pequeñas estarían las ONGD Cala y Kubuka y la Asociación Pro Derechos Humanos de Andalucía (APDHA).

A partir de la configuración de la muestra, nuestra investigación, de carácter cualitativo, se ha llevado a cabo a lo largo de año 2021, ya que nos interesaba analizar la apropiación de los ODS en la fase en la que, según la literatura científica consultada, aún no había despegado, en toda su plenitud, el trabajo de estas entidades en torno a los ODS.

Para ello, se han implementado, por un lado, nueve entrevistas en profundidad (Ruiz Olabuénaga, 2012) a responsables de comunicación de la organización de las entidades seleccionadas o, en su defecto, a personas que forman parte del equipo directivo de la organización y que están al tanto del trabajo comunicativo, en el periodo que abarca de abril a julio del año mencionado. Además, se ha realizado un análisis documental de aquellas producciones de las organizaciones seleccionadas (informes, memorias, etc.), disponibles en sus espacios digitales (preferentemente páginas web), que pudieran ser útiles en esta investigación.

Los resultados se han procesado y filtrado con la ayuda del software de análisis cualitativo Nvivo (Dias do Nascimento, *et al.*, 2016), que permite operaciones como el almacenamiento, la codificación de datos, la importación de archivos y documentos de grandes dimensiones, así como su posterior conexión con los fragmentos de las entrevistas.

Así pues, detallando el proceso de análisis, señalamos que, en primer lugar, se ha procedido a una transcripción de todas las entrevistas realizadas, con el objeto de obtener un corpus metalingüístico. Posteriormente, hemos subido dicho corpus de estudio a la nube de almacenamiento que proporciona el programa, con el fin de resumir y clasificar la información, aplicando como sistema categorización el grupo de descriptores que nos sirvió de guión en las entrevistas semiestructuradas realizadas: el perfil y las características de la organización (tenemos en cuenta la estructura organizativa, el tamaño, el po-

sicionamiento y el ámbito de actuación); sus estrategias comunicativas; sus posicionamientos sobre los ODS y las vías de financiación. En la fase final se han extraído los temas principales y los subtemas de cada entrevista.

Con esto, cabe añadir que, para una mayor clarificación del trabajo de categorización llevado a cabo en la fase de análisis de las entrevistas, nos hemos basado en el esquema disponible en la Tabla II (Anexos).

## Resultados y análisis

### Culturas organizativas y ODS

Presentamos, en primer lugar, los datos relativos a la primera pregunta de investigación, dirigida a analizar la influencia que había tenido la cultura organizativa de cada ONGD en el grado y la forma de incorporar los Objetivos de Desarrollo Sostenible a su trabajo cotidiano. Comenzamos con el grupo de las ONGD grandes seleccionadas en la muestra que, de entrada, estarían encuadradas en una cultura organizativa de tipo institucional.

En las tres organizaciones de este grupo (Cruz Roja, Intermón-Oxfam y Manos Unidas) se constata un alto grado de incorporación de los ODS desde los primeros momentos de su implantación. Se puede decir que entre las ONGD grandes hay un fuerte alineamiento institucional respecto a los objetivos de desarrollo, aunque con diversos matices. Así, por ejemplo, Cruz Roja hace referencia a la campaña puesta en marcha por su organización en 2017 en torno a la creación de un banco de imágenes, libres de derechos, sobre los ODS y su esfuerzo por acabar con los abusos, las desigualdades y la violación de los derechos humanos.

En la misma línea, Oxfam Intermón hace referencia a una actividad organizada en 2016 titulada “Diálogo Político y Social para la implementación de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 por España”<sup>3</sup>, en un periodo en el que había muy poco conocimiento sobre el tema en el país.

Por lo que respecta a Manos Unidas, esta organización también impulsa, desde el inicio, actividades y proyectos de difusión y sensibilización de los ODS. En la entrevista se hace referencia a su Festival de Clipmetrajes<sup>4</sup> propuesto para alumnado de centros de enseñanza, en el que tienen que grabar un vídeo de un minuto que visibilice el compromiso con la consecución de alguno de los ODS. En cuanto a su posición institucional frente a los ODS, se mueve en cierta ambivalencia. Manos Unidas, como organización vinculada orgánicamente a la Conferencia Episcopal Española, oscila entre el apoyo manifiesto del Papa Francisco a las cuestiones que tienen que ver con el desarrollo humano (Souto et al. 2011) y, por otro lado, entre el rechazo que algunas de estas cuestiones generan entre el sector más conservador del episcopado español.

Respecto a las ONG medianas de la muestra, se observa que en todas ellas cobran más peso cuestiones de carácter expresivo, especialmente la participación de sus socios y sectores de la ciudadanía con los que trabajan, en los entornos locales y redes en los que desempeñan sus actividades y proyectos. Adicionalmente, cada una de ellas destaca algún elemento propio de su identidad o estilo. Así, nos encontramos con que, desde CIC-Batá, a partir de una larga trayectoria en la gestión de proyectos de desarrollo y en la reflexión sobre las políticas de cooperación, se preguntan por la génesis de estos ODS: “¿dónde se diseñan y cómo surgen? ¿Por consenso? ¿Cómo surgen estos objetivos de los cuales luego participo?”. En otro lugar de la entrevista se habla de la poca presencia que la cultura tiene en los ODS

3. <https://www.oxfamintermon.org/objetivos-desarrollo-sostenible-agenda-2030-espana>

4. <https://www.clipmetrajesmanosunidas.org/>

y, específicamente, de la infrarrepresentación de las cuestiones que tienen que ver con la comunicación. Aparecen de un modo genérico, cuando se podría haber incluido referencias “a la promoción del empoderamiento ciudadana, del acceso a los medios y a la información pública desde la ciudadanía”.

Por otro lado, CIC-Batá insiste en un aspecto, en el que coincide con Madre Coraje, que tiene que ver con que, para estas organizaciones, lo importante es seguir impulsando los procesos de transformación social en los que llevan trabajando años y, desde ese trabajo local y concreto, buscar la conexión con los ODS. Además, en el caso de Madre Coraje, los ODS les plantearon el desafío de hacer un trabajo de educomunicación al interior de la organización, con sus socios, para explicárselos de modo que los entendieran y los relacionasen con las actividades y proyectos impulsados por la organización:

El perfil de nuestra junta directiva es de un señor de setenta años, y nos preguntamos cómo explicarles los ODS para que los entendieran...hicimos este panfletito plastificado, que son mensajes prioritarios de Madre Coraje...de lo que hablábamos era de los ODS y de qué hace Madre Coraje en cada caso (entrevistado de Madre Coraje).

La tercera organización de este grupo, Alboan, insiste en la ambivalencia que ven las otras ONG medianas de la muestra respecto a los ODS. Son una oportunidad y, al mismo tiempo, hay limitaciones en ellos. En cuanto a las oportunidades, destacan el escenario que se abre de colaboración con el sector empresarial, aunque no son ingenuos de las contradicciones y peligros que pueden aparecer. Piensan que está bien que se acerquen las empresas, *“pero tenemos que reflexionar también sobre el modelo económico y el modelo de empresa, ya que en estas cuestiones está el embrión de las personas que se quedan al margen, en situaciones de exclusión”*. Es, por tanto, en esa interlocución con otros sectores en la que emerge una visión del desarrollo y de la cooperación construida estratégicamente desde la ONG.

Finalmente estaría el grupo de las ONG pequeñas, en el que se encuentran Kubuka, Cala y APDHA (Asociación Pro Derechos Humanos de Andalucía). Se observan diferencias en cuanto a la posición de varias de ellas respecto a los ODS. Por un lado, se encuentra Kubuka, una organización pequeña y relativamente joven, creada en 2013. Para ellos, los Objetivos de Desarrollo Sostenible son una oportunidad que aprovechar, tanto en su trabajo de sensibilización en colegios como en los proyectos de intervención que llevan a cabo en Kenia o Zambia.

Por otro lado, nos encontramos con una postura más crítica por parte de Cala y APDHA, también con matices entre ellas. Para Cala, este tipo de macroproyectos les parece papel mojado, aunque respetan a las ONG que puedan verlos como una oportunidad. Ellas mismas plantean que, si tienen que hacer algo en este sentido, lo harían desde la perspectiva crítica que caracteriza a sus proyectos de educomunicación y de intervención social:

Si a mí mañana me piden una charla de educomunicación sobre los objetivos de la Agenda 2030 te la puedo preparar con una perspectiva crítica...precisamente en uno de nuestros cursos, de campañas de comunicación, puse un vídeo de una lectura crítica que hace de ellos Yayo Herrero<sup>5</sup>. Para mí su lectura me parece muy acertada y es un poco mi guía (entrevistada de Cala).

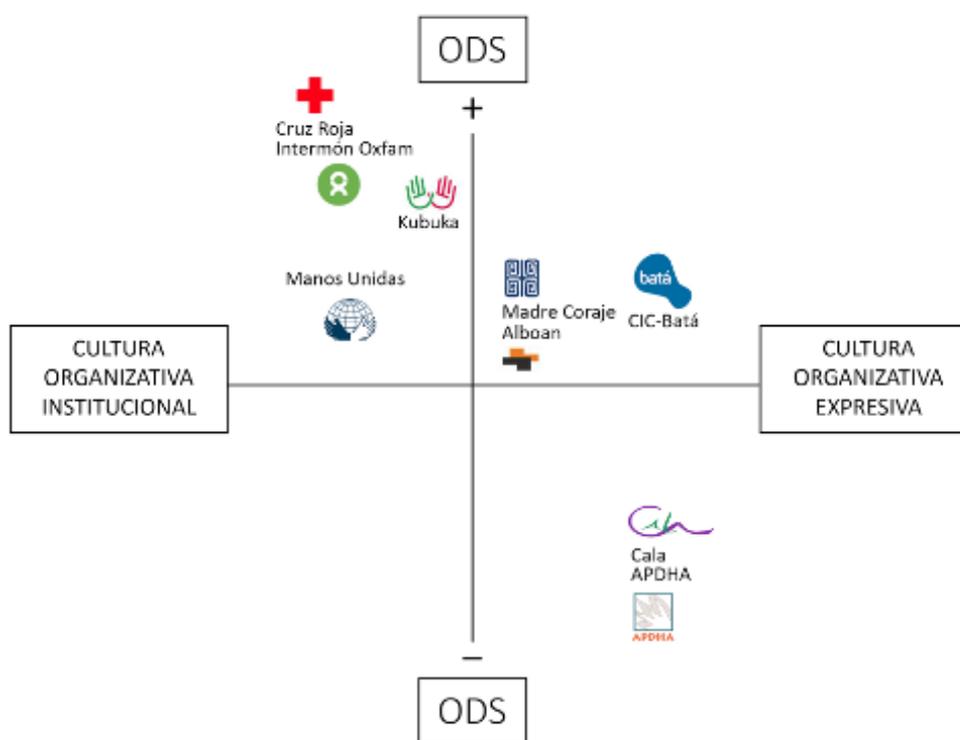
---

5. Yayo Herrero es una activista ecofeminista. Estudió Antropología, ingeniería agrícola y educación social. Ha sido directora de la fundación FUHEM (Fundación Benéfico-Social Hogar del Empleado) y ha formado parte de la dirección de Ecologistas en Acción.

Finalmente, APDHA manifiesta su distanciamiento respecto a la Agenda 2030 y los ODS. Así lo muestra en el informe elaborado con motivo del día de los derechos humanos, en el que manifiestan que “hay algunos mecanismos, como el Acuerdo de París de 2015 o los ODS de la Agenda 2030, de los cuales, además, estamos bastante alejados”.

En síntesis, tal y como puede verse en la gráfica n.º 1, la mayoría de las organizaciones (7) están en la zona positiva de la incorporación de los ODS. Solamente el colectivo Cala y APDHA están en la zona negativa, y ni siquiera estos dos casos implican una negación absoluta a realizar ninguna acción en esta línea, tal y como han manifestado en la entrevista y en sus memorias de actividades.

**Gráfico 1: Influencia de la cultura organizativa en el grado de incorporación de los ODS**



Fuente: Elaboración propia

En un análisis más detallado de esta zona positiva, se puede ver que cuatro organizaciones se encuentran en el área correspondiente a la cultura organizativa institucional. Se trata de las tres ONGD grandes (Cruz Roja, Intermón-Oxfam y Manos Unidas), con ligeros matices entre ellas, y la ONGD Kubuka, del grupo de las pequeñas. Por lo tanto, a la vista de este resultado, se confirma que las organizaciones con una cultura organizativa institucional están más alineadas con los ODS, aunque este factor haya que contemplarlo más como una clara influencia que como una determinación absoluta. De lo contrario, la organización pequeña no estaría en esa zona de la gráfica.

Finalmente, las tres organizaciones medianas son el único grupo que aparece representado en la misma zona de la gráfica, con una actitud positiva hacia los ODS y, al mismo tiempo, en la zona de la cultura organizativa expresiva. Esto significa que la incorporación y apropiación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible se ha llevado a cabo en estas entidades dando prioridad al impulso de la participación de sus públicos y de la ciudadanía que participa de sus proyectos, desde la identidad y estilo propios de cada organización.

## Culturas organizativas y discursos comunicativos

A continuación, pasamos a analizar los resultados desde el segundo eje propuesto, esto es, a identificar en qué medida las culturas organizativas de las ONG influyen en los discursos comunicativos construidos por ellas. Para ello, vamos a seguir el mismo esquema que en el apartado anterior. Se irán presentando los resultados en los tres grupos establecidos y, al final, se hará un balance general.

En el bloque de las ONG grandes (Cruz Roja, Intermón-Oxfam y Manos Unidas) la cultura institucional se hace presente en todas ellas, aunque con diferentes matices. Así, la comunicación de Cruz Roja es la que manifiesta un carácter más institucionalizado, basado en el principio de unidad del discurso y de las prácticas comunicativas. Se aboga por la unidad tanto fuera como dentro de la organización, pues es de gran importancia que todo aquello que se comunica al exterior sea consensuado y tratado previamente de manera interna por los departamentos correspondientes:

...eso lo comunicamos a nivel externo todos siguiendo las mismas pautas, haciendo las mismas publicaciones y dando el mismo mensaje, porque uno de los principios, además, de Cruz Roja es la unidad, ¿vale? No puede ser que yo esté dando un mensaje y a lo mejor, en otra ciudad, el contrario (entrevistada de Cruz Roja).

La neutralidad y la imparcialidad son otros de los rasgos característicos de la entidad que también tienen reflejo en sus prácticas comunicativas. De este modo, su discurso comunicativo se mueve entre el *enfoque periodístico* y el *enfoque publicitario* descritos por Marí (2013), esto es, la transmisión de información y la construcción de imagen de marca, todo ello teñido de un tono de alta autorreferencialidad en sus mensajes en redes sociales virtuales como X (Laserna, Marí y Ceballos, 2021). Algo parecido ocurre con Intermón-Oxfam España. En una revisión de las memorias de ambas entidades se identifican discursos de autoafirmación, en los que prevalecen las categorías ideológicas de *autopresentación* y *descripción de actores*, que involucra tanto a los miembros de la organización como a quienes participan de sus actividades (Fernández-Smith y Trola, 2022),

No obstante, hay dos rasgos característicos que diferencian al discurso comunicativo de esta segunda ONG. El primero es que Intermón-Oxfam adopta una perspectiva más reivindicativa en su discurso. Se identifica más claramente con las personas a las que van dirigidas sus acciones. Esta identificación se traduce, en el plano discursivo, con la presencia del *nosotros*, la primera persona del plural, en las comunicaciones de Intermón, mientras que Cruz Roja suele recurrir a la tercera persona del singular. El otro rasgo distintivo del discurso comunicativo de Intermón Oxfam es una mayor sofisticación en la construcción de su imagen de marca, de modo que traslada al espacio de la comunicación solidaria las estrategias del *branding* puestas en marcha sistemáticamente por las empresas en el espacio comercial (Lucerga, 2005). Una estrategia que, desde la perspectiva analítica de López-Rey, es una clara muestra de percolación del mercado en el espacio solidario.

La tercera ONG del grupo de las grandes es Manos Unidas. Comparte con las otras organizaciones del grupo la adscripción al marco institucional. En cuanto a las diferencias, una de ellas tiene que ver con su historia y con sus características organizativas. Manos Unidas nació en 1959 como una acción puntual realizada por las Mujeres de Acción Católica Española, que consistió en la organización de la primera Campaña contra el Hambre, celebrada al año siguiente. Estas campañas, y la elaboración de los boletines informativos de la asociación, iniciada en 1967, han sido las dos mediaciones comunicativas principales alrededor de las cuales ha girado históricamente la acción y la comunicación de la entidad. El binomio acción-información ha sido el elemento central que ha permitido a Manos Unidas mantener e incrementar su actividad desde su fundación. La difusión se ha realizado con los medios que en cada

momento han estado a su disposición (Ruiz-Simón, 2022, p.7). En Manos Unidas aparece, como en el caso de Cruz Roja, la idea de la centralización de las comunicaciones en los espacios digitales correspondientes a las diferentes delegaciones nacionales:

A finales de 2018, Manos Unidas emprendió una visión unificadora de la comunicación, en el sentido de que querían que la comunicación emanara de los servicios centrales de Madrid y que las delegaciones pudieran comunicarse en su propio idioma, pero desde el mismo portal corporativo (entrevistado de Manos Unidas).

En cuanto al grupo de las ONG medianas (Alboan, CIC-Batá y Madre Coraje), encontramos en las tres la construcción de un discurso comunicativo más orientado al polo de la cultura organizacional expresiva y del discurso dialógico de justicia social, aunque con matices específicos en cada una ellas. Alboan realizó, algunos años antes de nuestra entrevista, un profundo trabajo de reconfiguración de su organización interna y externa, con la correspondiente proyección de esta nueva estructura en sus acciones comunicativas. Esta organización es ejemplo de la búsqueda de un modo propio de organización y de comunicación en el espacio solidario. El cambio en la estructura y sistema de organización va ligado a un reposicionamiento de la marca Alboan hacia una visión más unitaria e integral de los atributos y conceptos con los que se la identifica. Y, a su vez, la campaña institucional hace confluir objetivos y estrategias comunicativas, en sintonía con el proceso de reestructuración interna de la organización (Pagola, 2017, p. 74). Estas ideas también aparecían en la entrevista mantenida con el representante de la entidad:

Ahora nuestra reflexión se centra en ver cómo generar un proyecto comunicativo. No tanto contar todo lo que hacemos sino también cuál es el proyecto comunicativo que queremos poner en marcha y que sea este proyecto el que nos ayude a posicionarnos y, también, que contribuya a generar la incidencia que queremos conseguir (entrevistado de Alboan).

Por otro lado, Madre Coraje tiene un largo recorrido en la construcción de un discurso comunicativo entroncado con el campo de la comunicación para el cambio social, uno de los enfoques propios y característicos de las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social y de los movimientos sociales. Además, Madre Coraje es un buen ejemplo de coordinación entre el área de educación para el desarrollo y el área de comunicación, algo que en otras organizaciones lleva a unas prácticas contradictorias entre lo que dice y hace cada una de estas dos áreas. Muchas veces, los estereotipos sobre el Sur Global criticados en el área de educación para el desarrollo son reproducidos en los mensajes construidos desde el área de comunicación.

CIC-Batá es otra organización con un pensamiento comunicacional vinculado a los presupuestos de la comunicación para el cambio social. Su relación con organizaciones del Sur Global especializadas en este tipo de comunicación, unido a su trabajo durante décadas en el diseño de políticas de desarrollo que tengan en cuenta a la comunicación como un eje transversal estratégico, hacen que su discurso comunicativo esté muy próximo al polo de la cultura expresiva. En la entrevista, el representante de CIC-Batá habla de la importancia que tiene, para las organizaciones solidarias, la superación de la mera comunicación instrumental, para construir una cultura comunicativa de la propia entidad. La primera, la comunicación instrumental, se centra en redactar notas de prensa o publicar noticias, mientras que la cultura comunicativa parte de la base de que:

Se comunica con lo que tú eres como organización y, por ejemplo, tras una actividad, transmitir los resultados y para qué ha servido esa acción, hacer una devolución a la sociedad...por ejemplo, hemos conseguido que cien o doscientos jóvenes de bachillerato hayan participado en nuestras actividades, han comprendido mejor lo que supone trabajar con herramientas comunicativas digitales, han mejorado su empoderamiento comunicativo, etc. (entrevistado de CIC-Batá).

En tercer lugar, tenemos el grupo de las ONG pequeñas, con unos discursos comunicativos menos uniformes entre ellas respecto a lo que ha sido la tónica general en los otros dos grupos. Respecto a Kubuka, identificamos, en su discurso comunicativo, su alineamiento con la tendencia general de la comunicación solidaria que las ONG realizan en el contexto español. Especialmente, en el espacio digital, esta pasa por la reproducción de los esquemas de la comunicación comercial y por un uso más informacional que dialógico de las redes sociales virtuales (Marí, 2022). En esta línea, la representante de esta organización comenta:

...luego está el área de redes sociales...sobre todo estamos en Instagram y en Facebook. Ahora estamos entrando más en LinkedIn por todo el tema de empresas, financiación y demás...luego tenemos el departamento de Medios, para crear contenidos para notas de prensa, o artículos de opinión, etc.". Estos espacios son concebidos más como un lugar en el que diseminar las informaciones de la organización que como medicaciones desde las que conversar con sus públicos y con la ciudadanía (entrevistada de Kubuka).

Por otro lado, se encuentra APDHA, que en sus estrategias comunicativas habituales utiliza tanto medios digitales (redes sociales virtuales) como medios convencionales (prensa). En cuanto a la relación entre la estructura organizativa y comunicativa,

Es la asociación, a través de su junta directiva, o a través de sus distintas áreas, la que diseña el contenido de las campañas o de los mensajes...y nuestras compañeras (de comunicación) lo que hacen es corregirla, convertirla en nota de prensa (entrevistado de APDHA).

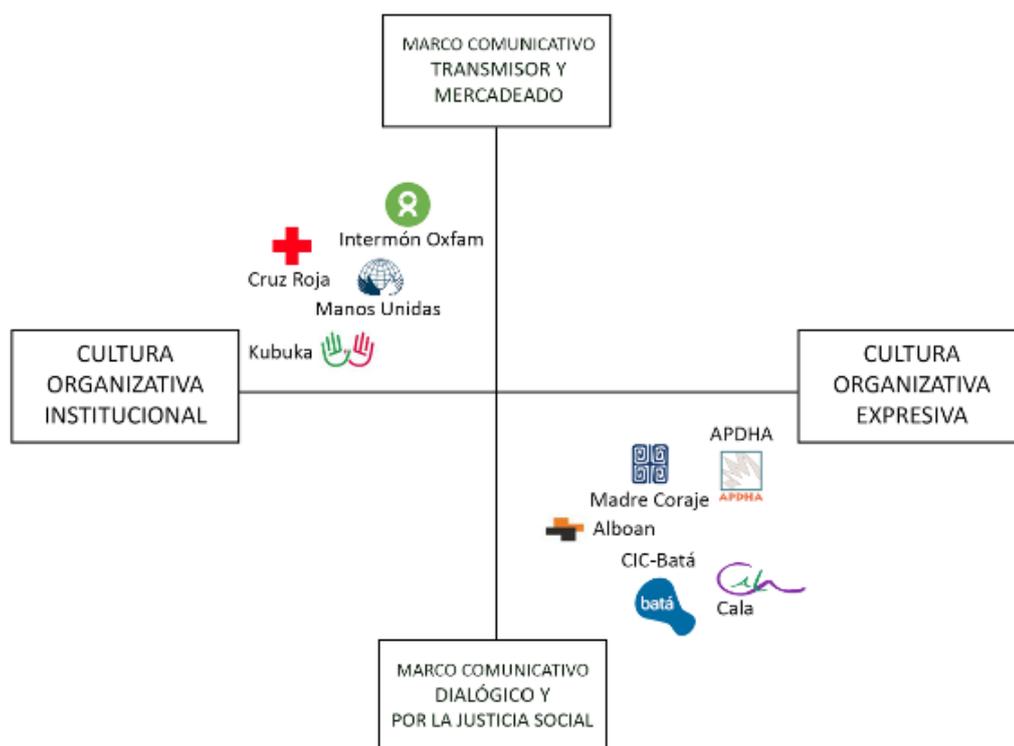
Sus palabras reflejan una situación un tanto contradictoria, en la medida en que el contenido de sus mensajes es crítico y transformador, mientras que el enfoque comunicacional en el que se mueve la organización es clásico o convencional, alejado de las posturas innovadoras que se han podido constatar, de diferentes maneras, en las tres organizaciones medianas vistas anteriormente. Una situación, por otro lado, bastante habitual entre las ONG y movimientos sociales, en las que la radicalidad de los mensajes convive, muchas veces, con la convencionalidad de los modelos de comunicación puestos en práctica (Kaplún, 1985).

Finalmente, el colectivo Cala muestra afinidades con el discurso comunicativo de CIC-Batá, una entidad con la que, no por casualidad, mantiene vínculos de colaboración. No obstante, a ambas organizaciones les separan el tamaño y el volumen de actividades y proyectos llevados a cabo. Se podría decir que, en Cala, las iniciativas comunicativas están atravesadas por una educomunicación de carácter crítico y por un gran enraizamiento de sus iniciativas en lo local y su aportación propia como movimiento social:

...hemos ido aprendiendo cual es el aporte que nosotras podemos hacer, y claro el aporte es desde la educación transformadora, nosotras el punto en el que vemos que podemos aportar es en toda la parte pues metodológica y pedagógica de la educomunicación (entrevistada de Cala).

Desde estas claves, su aproximación a las redes sociales ha ido siendo progresiva, marcada por las demandas generadas desde los proyectos que han ido impulsando y por su saber hacer en el campo de la educación transformadora.

**Gráfico 2: Culturas organizativas y marcos comunicativos en las ONGD**



Fuente: Elaboración propia

Tal y como se hizo en el apartado anterior, se procede a realizar un análisis global y una lectura de las posiciones de cada organización en la gráfica n.º 2. El grupo de las ONG grandes está más próximo al marco comunicativo *transmisor* de la comunicación *mercadeada*. Es transmisor porque pone más el acento en la transmisión de información que interesa a la organización que en la dinamización de procesos dialógicos con la ciudadanía y sus públicos. Y responde a las claves de la comunicación *mercadeada* (Erro, 2003), un modo de percolación (López-Rey, 2007) propio del espacio comunicativo de estas entidades, en el que se importan al campo solidario los modos de comunicar propios del espacio comercial. No obstante, se observan ligeras variaciones entre las posiciones de las tres entidades del grupo. Manos Unidas mantiene una posición menos institucional que Cruz Roja. Por otra parte, Intermón-Oxfam está más influida por los discursos comunicativos propios del espacio publicitario, en los que la gestión de la marca solidaria (Lucerga, 2005) cambia los contenidos pero mantiene las formas mercantiles de la comunicación comercial.

En segundo lugar, las organizaciones medianas, más próximas a una cultura organizativa expresiva, en términos comunicacionales, se mueven en el entorno del marco dialógico y de la justicia social.

Esto sucede en un mayor grado en el caso de CIC-Batá y, en menor medida, en el de Madre Coraje y de Alboan, pero siempre en la zona de la gráfica donde confluyen las culturas organizativas propias de las entidades solidarias (cultura expresiva) y los marcos comunicativos también propios y específicos de estas organizaciones (marco dialógico y transformador).

En tercer lugar, es en el grupo de las organizaciones pequeñas donde se vuelve a producir la mayor disparidad de posiciones. Cala y APDHA ocupan la zona propia de las organizaciones solidarias, aunque Cala está más próxima al máximo rango porque su concepción dialógica de la comunicación es mayor. En el caso de Kubuka, a pesar de ser una organización pequeña, sus prácticas comunicativas reproducen las tendencias dominantes en el espacio comercial e institucional. Por ello, aunque a muchos niveles hay un abismo entre esta entidad y Cruz Roja, en las concepciones comunicativas mercadeadas de ambas entidades se muestran, en el fondo, muy próximas.

A otro nivel, al comparar las dos gráficas, se observa una mayor diversidad de posiciones en la segunda que en la primera y, al mismo tiempo, un mayor número de discordancias con los resultados *a priori* previsibles por la cultura organizativa de las entidades. Esta disparidad tiene una serie de posibles justificaciones, de las que destacamos las siguientes. Por un lado, la definición del posicionamiento de una organización ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible es una operación que entronca con su visión y misión y que, por tanto, se realiza de un modo explícito por parte de los órganos ejecutivos de las organizaciones. Además, de estos posicionamientos depende, en una parte importante, el acceso a financiación local, nacional e internacional, por lo que la reflexión sobre esta materia es de máxima prioridad. Estos posicionamientos se pueden releer desde los tres paradigmas de desarrollo propuestos por Servaes y Malikhao (2020). La mayoría de las ONG han superado el enfoque modernizador del desarrollo del que hablan estos autores. Se observa, también, como apuntan Jiménez y Arriola (2016), dentro del paradigma crítico del desarrollo, una sobrerrepresentación del enfoque decolonial y decrecentista y, al tiempo, una infrarrepresentación del enfoque crítico de la dependencia.

Por el contrario, muy pocas organizaciones solidarias, en el contexto español, han llegado al punto de explicitar, en su visión y misión como organización, la concepción comunicativa desde la que se posicionan. Y, mucho menos, llegan a establecer canales de evaluación para verificar que sus prácticas comunicativas concuerdan con las concepciones comunicativas que hayan podido llegar a formular. Este trabajo de pensar la comunicación sigue quedando a la libre voluntad de las organizaciones. A lo que todas ellas se ven impelidas es, obviamente, a comunicarse con sus públicos. Y, a la hora de orientar sus prácticas comunicativas, juega un papel importante la cultura organizativa en la que se encuadran y los procesos formativos que hayan podido poner en marcha en estas materias.

De esta manera, como se constata en la presente investigación, unas posiciones generalmente críticas con el modelo de desarrollo modernizador conviven, en las organizaciones, con los modelos de comunicación preferentemente jerárquicos, unidireccionales y centrados en el cambio del comportamiento individual de los que hablan Servaes y Malikhao (2020). Esta contradicción entre modelos de desarrollo críticos e innovadores y modelos de comunicación conservadores y transmisores atraviesa, en una intensidad variable, a la mayoría de las organizaciones de la muestra.

## Conclusiones

La implantación de los ODS y de la Agenda 2030 ha seguido avanzando en el contexto español, superando de este modo la incertidumbre y lentitud de las etapas iniciales. No obstante, también se ha ido incrementando el grado de rechazo de este marco de intervención por parte de las fuerzas políticas de la extrema derecha española, representada en Vox. García Solana y Mairal Medina (2023) han recopilado numerosos indicios del frente de batalla que ha hecho este partido respecto a estas temáticas, llegando

a decir que “*la Agenda 2030 es el caballo de Troya del poscomunismo (...) supone el empobrecimiento generalizado de la población, la liquidación de la soberanía de las naciones y es un ataque frontal a las familias, a la vida y a las raíces de Occidente*”<sup>6</sup>.

En el campo de las ONGD hay un alineamiento ampliamente generalizado con los ODS y con la Agenda 2030, con diversos matices y una geometría variable de posiciones y críticas más o menos explícitas. En el actual contexto de recorte de financiación pública para la cooperación al desarrollo, los debates teóricos e ideológicos en este campo de la acción solidaria han ido dejando paso, progresivamente, a la competencia por los recursos y al posicionamiento público de las organizaciones (Cloquell y Lacomba, 2022), conscientes de que alrededor de estas temáticas hay una importante fuente de financiación. Se intensifica, por tanto, el grado de competencia en el mercado de la solidaridad que hace algún tiempo identificase Sogge (1996).

En otras palabras, usando algunos términos manejados en esta investigación, se puede afirmar que el grado de percolación cultural del mercado en las ONGD ha aumentado, con la consiguiente incorporación de unas culturas organizativas cada vez más institucionalizadas.

El espacio comunicativo de las ONGD es uno de los lugares en los que se proyecta esta cultura organizacional dominante. La mayoría de las organizaciones de la muestra se mueven en el marco de una comunicación transmisora y mercadeada. Y, en la mayoría de los casos, este posicionamiento guarda relación con la cultura organizativa de las entidades, por lo que se confirma el papel central de esta variable.

Hay relación, influencia o condicionamiento, pero no determinación mecánica y absoluta, entre la cultura organizativa y los posicionamientos comunicativos de una entidad. Así se ha podido comprobar, también, en este trabajo, al identificar en una organización pequeña las mismas claves comunicativas que se producían, mayoritariamente, en las organizaciones grandes.

Por otro lado, en el diseño de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, falta una mayor presencia de la comunicación como un ODS propio para, de este modo, visibilizar la centralidad de las cuestiones comunicativas a la hora de impulsar un determinado tipo de desarrollo. En esta línea, hay iniciativas que proponen un ODS nº 18 centrado en la comunicación para todos (*SDG 18 Communication for All* en su formulación en inglés) (Servaes y Yusha’u, 2023) o la concepción de la comunicación como un *commons* (Marí, 2023), alejada de las visiones de la comunicación propias del capitalismo digital y extractivista.

Finalmente, se ha podido constatar que las organizaciones medianas son las que, de diferentes formas, han construido una cultura comunicativa propia, cada una a partir de su saber hacer, de su historia y de su identidad. Las organizaciones de este grupo muestran una mayor coherencia entre su cultura organizativa expresiva y sus marcos comunicacionales dialógicos y de justicia social, y, al menos hasta la fecha, han demostrado ser organizaciones sostenibles en medio de la precariedad y competitividad circundante. Algo que podría servir para, en un futuro, seguir trabajando por ampliar estas dinámicas comunicativas en el campo de las ONGD, como postura alternativa respecto a la tendencia generalizada de omitir una reflexión articulada y propia en materia comunicacional o, peor aún, frente a la inercia de incorporar acríticamente unos marcos y estilos comunicativos importados del mercado.

6. Intervención de la diputada de Vox en el Congreso de los Diputados, recogida en el Diario de Sesiones del Pleno y Diputación Permanente del Congreso de los Diputados, 04/10/2022 (p.56), citado en García Solana y Marial Medina (2023, p.150)

## Referencias Bibliográficas:

- Acosta, A. (2013). Extractivism and Neoextractivism: Two sides of the same curse. In M. Lang and D. Mokrani (eds.) *Beyond Development: Alternative Visions from Latin America* (pp. 61-86). Fundación Rosa Luxemburg.
- Alfaro, R. M. (2016). Ciudadanías y Medios: Veedurías desde la participación ciudadana. *Commons. Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 2(1), 1-22. <http://dx.doi.org/10.25267/COMMONS.2013.v2.i1.01>
- Aranguren, L. (2000). *Reinventar la solidaridad. Voluntariado y educación*. PPC.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Arroyo-Almaraz, I. y Baños-González, M. (2013). Tendencias de la comunicación del Tercer Sector en la web 2.0: análisis retórico de los tropos. *Revista ICONO14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 11(2), 331-356. <https://doi.org/10.7195/ri14.v11i2.556>
- Ballesteros-García, C. (2002). Supermercados de la solidaridad. En L. Nieto Pereira (coord.), *La ética de las ONGD y la lógica mercantil* (pp. 89-113). Icaria.
- Baran, P. (1957). *La economía política del crecimiento*. Fondo de Cultura Económica.
- Calvelo-Ríos, M. (2016). Comentarios sobre los modelos y la práctica de la comunicación para el desarrollo. *Commons. Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 4(2), 6-41.
- Calvelo-Ríos, M. (2017). Evaluación de procesos de comunicación para el desarrollo. *Commons. Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 6(1), 63-79. <http://dx.doi.org/10.25267/COMMONS.2017.v6.i1.05>
- Cardoso, F. H., y Faletto, E. (1969). *Dependencia y desarrollo en América Latina*. Siglo XXI.
- Casado, D. (2015). Cambios y continuidades en el Tercer Sector de Acción Social. *Revista Española del Tercer Sector*, 30, 33-47.
- Cloquell-Lozano, A. y Lacomba-Vázquez, J. (2022). Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo en España. Una nueva radiografía sobre su perfil y tipología en el contexto del Tercer Sector. *Revista Internacional De Sociología*, 80(1), e203. <https://doi.org/10.3989/ris.2022.80.1.20.155>
- Cooke, B. y Kothari, U. (eds.) (2001). *Participation: The new tyranny*. Zed Books.
- Dias do Nascimento, J. Meireles-Gomes, I., Ribeiro-Lacerda, M., Braga de Camargo, T., Catafesta Utzumi, F., y Bernardino, E. (2016). Uso del software NVivo® en una investigación con Teoría Fundamentada. *Index de Enfermería*, 25(4), 263-267.
- Easterly, W. (2015). The trouble with the sustainable development goals. *Current History*, 114 (775), 322-324. <https://doi.org/10.1525/curh.2015.114.775.322>
- Erro, J. (2003). ¿Comunicarse por qué y para qué? El paso de la comunicación mercadeada a la comunicación social educativa. En V. Benet y E. Nos (coord.), *La publicidad en el tercer sector: tendencias y perspectivas de la comunicación solidaria* (pp. 53-82). Icaria.
- Fernández-Smith, G. y Trola, H. (2022). Análisis crítico del discurso solidario y marcos gubernamentales. Estudio de caso de Oxfam Intermón y de Cruz Roja. En V. M. Marí-Sáez (coord.), *Comunicación solidaria en el capitalismo digital. Teorías, metodologías y prácticas* (pp. 131-158). Gedisa.
- Fraser, C. y Restrepo-Estrada, S. (1998). *Communicating for Development: Human Change for Survival*. Tauris.
- Freire, P. (1968). *Pedagogia do Oprimido*. Editora Paz e Terra.
- García-Solana, M. J. y Mairal-Medina, P. (2023). Agenda 2030, discapacidad y ultraderecha en España. *Tiempo de paz*, 151, 62-71.
- Gonçalves, G., y Oliveira, E. (eds.). (2023). *The Routledge Handbook of Nonprofit Communication*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003170563>
- Herranz de la Casa, J. M. (2010). La comunicación de la responsabilidad social: una forma de participación ciudadana. *Sociedad y Utopía*, 35, 201-217.

- Iranzo, A. y Farné, A. (2014). Herramientas de comunicación para el Tercer Sector: el uso de las redes sociales por las ONGD catalanas. *Commons. Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 3(2), 28-55. <http://dx.doi.org/10.25267/COMMONS.2014.v3.i2.03>
- Iranzo, A. (2017). La comunicación de las ONGD: la lenta erosión del enfoque caritativo dominante. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social Disertaciones*, 10(1), 66-83. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/disertaciones/a.4910>
- Jiménez, M. y Arriola, J. (2016, 16-18 de noviembre). *Cómo se concibe el desarrollo económico y social en los textos de C4D en España* [ponencia] International Conference on Regional Science: Treinta años de integración en Europa desde la perspectiva regional: balance y nuevos retos. Santiago de Compostela, España.
- Kaplún, M. (1985). *El comunicador popular*. Ciespal.
- Koschmann, M., y Isbell, M. (2022). A constitutive approach to nonprofit communication. En Gonçalves, G. y Oliveira, E. (eds.). *The Routledge Handbook of Nonprofit Communication* (77–84). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003170563-11>
- Lang, S. (2013). *NGOs, Civil Society, and the Public Sphere*. Cambridge University Press.
- Sánchez-Saus Laserna, M., Mari Sáez, V. M., y Ceballos Castro, G. (2021). Análisis del discurso solidario de las ONG españolas sobre el coronavirus en Twitter. *Tonos digital: revista de estudios filológicos*, 41. <http://hdl.handle.net/10201/111088>
- Latouche, S. (2008). *La apuesta por el decrecimiento*. Icaria.
- Lauria, M. y Schively, C. (eds.) (2020). *Learning from Arnstein's Ladder*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429290091>
- López-Rey, J. A. (2007). La cultura de las organizaciones para el desarrollo: análisis macro y micro de un conflicto institucional. *Revista Española del Tercer Sector*, 6, 15-36.
- López-Rey, J. A. (2008). La percolación cultural o cómo el mercado se institucionaliza en el Tercer Sector. *Papers. Revista de Sociología*, 87, 127-143. <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v87n0.792>
- Lucerga, M. José (2005). Cuando IO soy la marca. La solidaridad como construcción publicitaria. *Tonos digital. Revista de estudios filológicos*, 9. <http://hdl.handle.net/10201/49933>
- Mari, V. M. (2013). Comunicación, Desarrollo y Cambio Social en España: entre la institucionalización y la implosión del campo. *Commons. Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 2(2), 40-64. <http://dx.doi.org/10.25267/COMMONS.2013.v2.i2.02>
- Mari, V. M. (2022). NGO-ization of solidarity in the digital age. En Gonçalves, G. y Oliveira, E. (eds.). *The Routledge Handbook of Nonprofit Communication* (pp. 39-45). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003170563-6>
- Mari, V. M. (2023). Sustainable Development Goals and Communication as a Commons in the Context of Extractive Capitalism: Tensions and Possibilities. In: Servaes, J., Yusha'u, M.J. (eds.) *SDG18 Communication for All, Volume I*. Sustainable Development Goals Series (pp. 85-106). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-19142-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-031-19142-8_4)
- Martens, K. (2002). Mission impossible? Defining nongovernmental organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13 (3), 271-285. <https://doi.org/10.1023/a:102034152669>
- Martínez-Osés, P. J. (2015). *Aprendizajes de los ODM: hacia una hoja de ruta post-ODM*. Anuario de la Plataforma 2015 y más. Editorial 2015 y más.
- McCall, E. (2011). *Communication for Development: Strengthening the Effectiveness of the United Nations*. UNDP.
- Nos-Aldás, E. (2007). *Lenguaje publicitario y discursos solidarios: Eficacia publicitaria, ¿eficacia cultural?* Icaria.

- Nos-Aldás, E., Iranzo, A. y Farné, A. (2012). La eficacia cultural de la comunicación de las ONGD: los discursos de los movimientos sociales actuales como revisión. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, 17, 209-237. [https://doi.org/10.5209/rev\\_CIYC.2012.v17.39265](https://doi.org/10.5209/rev_CIYC.2012.v17.39265)
- Oliveira, E. (2023). A conceptual approach for strategic communication. The ITNC. En Gonçalves, G. y Oliveira, E. (eds.). *The Routledge Handbook of Nonprofit Communication* (165-173). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003170563-21>
- Pagola, J. I. (2017). La campaña de comunicación institucional “Tecnología Libre de Conflicto” de la ONGD Alboan como caso de comunicación para el cambio social. *Revista Documentación Social*, 184, 59-79.
- Petras, J. (1999). NGOs: In the service of Imperialism. *Journal of Contemporary Asia*, 29(4), 429–440. <https://doi.org/10.1080/00472339980000221>
- Plataforma de ONG de Acción Social (2018, 19 de febrero). *Cruz Roja y su campaña “Imágenes sin derechos” da a conocer los Objetivos de Desarrollo Sostenible, claves para alcanzar la Justicia Social*. Plataforma de ONG de Acción Social.
- Quarry, W. y Ramírez, R. (2014). *Comunicación para otro desarrollo: escuchar antes de hablar*. Editorial Popular.
- Rist, G. (2002). *El desarrollo: historia de una creencia occidental*. Los libros de la Catarata.
- Rodrigo-Alsina, M. (1995). *Los modelos de la comunicación*. Tecnos.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Deusto.
- Ruiz-Simón, E. (2022). Visiones históricas de la solidaridad en el siglo XX. Desarrollo y cooperación internacional a través de los boletines informativos de Manos Unidas. *Human Review*, 15 (2), 2-8. <https://doi.org/10.37467/revhuman.v11.4223>
- Salamon, L. M., y Anheier, H. K. (eds.). (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press.
- Sampedro, V., Jerez, A. y López-Rey, J. A. (2002). ONG, medios de comunicación y visibilidad pública. La ciudadanía ante la mediatización de los mensajes sociales. En M. Revilla, (coord.), *Las ONG y la política* (pp. 251-285). Ediciones Istmo.
- Sanahuja, J. A. (2007). ¿Más y mejor ayuda? La Declaración de París y las tendencias en la cooperación al desarrollo. In M. Mesa (coord.), *Guerra y conflictos en el Siglo XXI: Tendencias globales. Anuario 2007-2008 del Centro de Educación e Investigación para la Paz (CEIPAZ)* (pp. 71-101). CEIPAZ.
- Sanahuja, J. A. y Tezanos-Vázquez, S. (2017). Del milenio a la sostenibilidad: retos y perspectivas de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. *Política y Sociedad*, 54(2), 533-555. <https://doi.org/10.5209/POSO.51926>
- Servaes, J. (1999). *Communication for development. One world, multiple cultures*. Hampton Press.
- Servaes, J. (Ed.). (2002). *Approaches to development communication*. UNESCO.
- Servaes, J. (2017). *Sustainable Development Goals in the Asian Context*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-2815-1>
- Servaes, J. y Malikhao, P. (2020). Communication for Development and Social Change: Three Development Paradigms, Two Communication Models, and Many Applications and Approaches. In J. Servaes, (ed.) *Handbook of Communication for Development and Social Change* (pp. 63–92). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-2014-3\\_110](https://doi.org/10.1007/978-981-15-2014-3_110)
- Servaes, J., Yusha’u, M.J. (2023). Introduction: The Need for an 18th Sustainable Development Goal—Communication for All. In J. Servaes, M.J. Yusha’u, (eds.) *SDG18 Communication for All, Volume I. Sustainable Development Goals Series* (pp 1–24). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-19142-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-19142-8_1)
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés.

- Silva, S., Ruão, T., y Gonçalves, G. (2020). O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI. *Observatorio (OBS\*)*, 14(4). <https://doi.org/10.15847/obsobs14420201652>
- Sogge, D., Biekart, K., y Saxby, J. (eds.) (1996). *Compassion and calculation: The business of private foreign aid*. Pluto Press.
- Souto-Coelho, J., Elosúa de Juan, M. L. y Andrés, J. P. (2001). Presencia de la Doctrina Social de la Iglesia en la acción de Manos Unidas. *Sociedad y utopía: Revista de ciencias sociales*, 17, 335-347.
- Wallerstein, I. (1974). *The Modern World-System I: Capitalist Agriculture and the Origins of the European World-Economy in the Sixteenth Century*. University of California Press.
- Welchman, L. (2015). *Managing Chaos: Digital Governance by Design*. Rosenfeld Media.

## Financiación

Este artículo forma parte del proyecto de investigación de la AEI (Agencia Estatal de Investigación de España) titulado “Comunicación solidaria digital. Análisis de los imaginarios, los discursos y las prácticas comunicativas de las ONGD en el horizonte de la Agenda 2030” (PID2019-106632GB-I00/AEI /10.13039/501100011033). IP: Víctor Manuel Mari Sáez.

Asimismo, este trabajo se ha podido realizar gracias a la ayuda del Plan Propio de la UCA para la realización de estancias de investigación (EST2024-036) disfrutada por Víctor Manuel Mari Sáez.

Además, la investigadora Yiheng Wang ha realizado este trabajo en el marco de su beca de Investigador en Formación asociada a Proyectos convocada por Resolución UCA/REC13VPCT/2020.

## Anexos

**Tabla 1: ONGD grandes, medianas y pequeñas en función del n.º de personas contratadas y del presupuesto anual.**

ONG	Personas contratadas	Ingreso anual (euros)
Cruz Roja	14661	160.857.497
Oxfam Intermón	1.193	114.104.827
Manos Unidas	158	47.462.020
Alboan	47	10.246.561
Madre Coraje	94	8.571.155
CIC Batá	59	176.305
APDHA	14	380.605
Cala	20	
Kubuka	32	75.392

Fuente: elaboración propia a partir de datos tomados de las páginas web de cada ONG, relativos al año 2023

**Tabla 2: Categorías para el análisis de los datos de la investigación**

<b>Primer nivel</b>	<b>Segundo nivel</b>
Presentación de ONG	Área de actuación Tamaño Presentación de entrevistados Puestos de trabajo de los entrevistados Antigüedad de los entrevistados en la organización
Estructura organizativa	Estructura organizativa Perfil de socios y voluntarios
Estrategias comunicativas	Proyectos Comunicación con sus socios Relación con periodistas y medios Uso de Página web Uso de las redes sociales Uso de otras herramientas
Temáticas	Palabras claves sobre el posicionamiento de su organización hacia diversos temas Discursos
Visión de los ODS	
Sobre la tecnología y lo digital	Actitud referente a la comunicación digital Actitud referente a la tecnología
Vías de financiación	Autosostenibilidad Tipos de fondo por fuentes exteriores

Fuente: elaboración propia