

# LOS VALORES DE LAS ONG DE DESARROLLO EN RELACIÓN CON SU LABOR DE INCIDENCIA POLÍTICA

## VALUES OF DEVELOPMENT NGO RELATED TO THEIR ADVOCACY WORK

**Antonio Sergio Alcina Aznar**

Universidad de Murcia, Murcia, España

sergio.alcina@um.es

Recibido: septiembre de 2023

Aceptado: octubre de 2023

---

**Palabras clave:** ONGD, valores, principios, participación política, incidencia política

**Key Words:** Development NGO, values, principles, political participation, advocacy

---

**Resumen:** El modelo de trabajo de las ONGD ha ido evolucionando hacia formas de intervención cada vez más integradas en el campo político. Desde este punto de vista, la presente investigación ha buscado en las declaraciones de valores que hacen las organizaciones de la Coordinadora de ONGD - España puntos de contacto con el campo político, analizando qué parte de dichos principios pueden estar influidos por él. Este trabajo permite, además, ver en cuáles de dichos valores hay un mayor consenso entre las organizaciones, pasando a identificar el contenido político que albergan desde la diversidad de puntos de vista que adoptan. Este trabajo permite afirmar que existe una carga política en buena parte de dichos valores, pero que eso no supone una división clara entre las ONGD de la muestra<sup>1</sup>.

---

**Abstract:** The work model of Development NGO has been evolving towards forms of intervention that are increasingly integrated in the political field. From this point of view, this research looks for points of contact with the political field through the declarations of values made by the organizations of the Spanish Development NGO Federation (Coordinadora de ONGD – España), analyzing which part of those principles may be influenced by it. This work also allows us to see which of these values have a greater consensus among organizations, identifying the political content they had, from the diversity of points of view of the federation members. This work allows us to affirm that there is a political

---

<sup>1</sup> El autor quiere agradecer las sugerencias y comentarios de las personas que han actuado como revisoras de este artículo, y cuya opinión ha resultado muy útil para mejorarlo.

charge in a good part of these values, but that this does not imply a clear division between the Development NGO in the sample.

---

## I. Introducción

Desde hace ya tiempo, en un mundo que se ha ido haciendo cada vez más complejo, se ha constatado que el trabajo local de las ONGD resulta insuficiente (aunque siga siendo, en muchos casos, imprescindible e insustituible) si no hay una vertiente más amplia que logre cambios en la esfera social y política. Así lo recoge el Código de Conducta de la Coordinadora de ONGD, que define el desarrollo como un “proceso de cambio social, económico, político, cultural, tecnológico, etc. que, surgido de la voluntad colectiva, requiere la organización participativa y el uso democrático del poder de los miembros de una comunidad” (Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo España, 2022, p. 9), enmarcando los procesos de desarrollo en un campo más amplio y con un fundamento democrático que se juzga imprescindible.

También se ha reconocido de igual manera el instrumento que utilizan para trabajar en este ámbito, la incidencia política, que se ha convertido en un ámbito recurrente de trabajo para muchas de las organizaciones. En su definición se vuelve a poner el acento en la necesidad de orientar las decisiones de diversos grupos para posibilitar y mantener el desarrollo. Así, la manera de enmarcar este trabajo dentro del ámbito político es mediante la incidencia política, considerada como...

... el conjunto de acciones de información, diálogo, presión y/o denuncia (mediante movilización social, participación en órganos representativos, etc.) que las ONGD

han de realizar, destinadas a personas e instituciones públicas, así como a colectivos y entidades privadas con capacidad de decisión en aquello que afecta a las poblaciones del Sur, con la finalidad de influir de forma positiva en las relaciones entre los pueblos y en defensa de los colectivos más vulnerables de todo el mundo (Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo España, 2022, p. 12)

También desde la academia se ha puesto de relieve la importancia del trabajo en este ámbito. La caracterización de una serie de generaciones de ONGD, marcada por la evolución de sus planteamientos en diversas áreas, ha reconocido la necesidad y la realidad de la entrada de estas organizaciones en el campo político. Esta definición generacional, originalmente planteada por David Korten (1987, 1990), se ha ido ampliando por diversos autores como Ignacio Senillosa (Senillosa, 1997, 1998) o Manuela Mesa (Mesa, 2000, 2007, 2009, 2011, 1995), entre otros, llegando a un modelo de cinco generaciones en el que la acción política constituye una de las líneas de progresión de las organizaciones, y considerando la incidencia política como uno de los rasgos constitutivos de la cuarta generación. Igualmente, esta noción de la necesidad de participar en el campo político dará entrada a otras organizaciones en pie de igualdad, como redes ciudadanas informales, movimientos sociales y organizaciones internacionales, que posteriormente cristalizarán en redes y movimientos globales<sup>2</sup>. Esta

---

<sup>2</sup> La teoría de las generaciones ha perdido parte de su valor explicativo, ya que “termina” en la eclosión de un movimiento global alternativo,

caracterización generacional basada en diferentes áreas implica, además, que una misma organización puede presentar simultáneamente rasgos correspondientes a generaciones diferentes, ya que el cambio en determinados ámbitos no condiciona que el mismo proceso se dé en otros, especialmente si tenemos en cuenta la especialización de tareas dentro de las ONGD, en las que conviven departamentos de marketing, financiación, campañas o acción humanitaria, con rasgos y perfiles muy diferenciados.

El origen de este trabajo está en la consideración de que la incorporación de las organizaciones a este campo de trabajo, dentro del proceso de desarrollo generacional, implica una serie de cambios internos que consideramos que pueden rastrearse en las declaraciones de valores de cada una, en las que se pone de relieve su identidad.

Aprovechando el marco de una investigación más amplia<sup>3</sup>, relacionada con la misión, la visión y los valores de las ONGD españolas, que nos ha permitido sistematizar los valores de estas organizaciones, queremos establecer una relación entre su identidad y su acción política, de manera que podamos observar hasta qué punto este carácter político ha calado en las organizaciones.

---

del que podíamos tomar como símbolo (no siempre bien recibido) el Foro Social Mundial. No contempla acontecimientos posteriores, como la crisis económica mundial de 2008 a 2013 o la pandemia. Queda pues, fuera de su alcance, cómo las organizaciones han reaccionado a esta nueva situación que, en nuestro país, ha supuesto la desaparición de algunas, la fusión de otras y, en general, una limitación de su capacidad económica y apoyo popular. Es la línea de investigación de autores como Cloquell y Lacomba (2022).

3 Aún en desarrollo.

La validez de la Misión, la Visión y los Valores para identificar estos cambios en el componente político de las organizaciones la hallamos en el hecho de que son un componente básico de la imagen que buscan proyectar las organizaciones de sí mismas, tanto hacia su base social, organizaciones socias, equipos, contrapartes o financiadores, como hacia la audiencia en general, un objetivo clave a la hora de conseguir introducir los problemas sobre los que trabajan y las soluciones que proponen dentro de la agenda mediática y política. Autores como Cristina Polo consideran que “es clave para cualquier organización conseguir que su público, especialmente sus *stakeholders*, tengan una imagen de ella asociada a [...] su objetivo final organizacional y el trabajo que realiza para alcanzarlo” (Polo Alonso, 2015, p. 1083) En consecuencia, entendemos que la imagen que se proyecta desde el sector debería incorporar, si no se trata de algo accesorio, sus esfuerzos en el campo de la incidencia política dentro de esa comunicación que realizan.

## 2. Metodología

Como se ha indicado anteriormente, este trabajo procede de una investigación más amplia en la que se han recopilado los valores de las organizaciones que forman parte de la Coordinadora de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo - España<sup>4</sup>. La recogida de datos para este estudio se ha realizado<sup>5</sup> a través de las páginas web de las organizaciones, ya sea en los apartados específicos dedica-

---

4 No se han incluido las coordinadoras autonómicas y las entidades asociadas.

5 La recopilación ha tenido lugar durante los meses de julio y agosto de 2023.

dos a ello o, cuando no lo recogen, en las planificaciones estratégicas vigentes o, en algunos casos en los que no ha sido posible, se han extraído de la memoria anual<sup>6</sup>. En algunas ocasiones la información ha aparecido bajo el epígrafe de Valores, en otras como Principios y, en una minoría, han aparecido textos distintos en ambas categorías, optándose por incluir ambos textos en el corpus.

En nuestro trabajo original nos hemos centrado en las 75 organizaciones que estaban asociadas en el mes de agosto de 2023 a la Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo<sup>7</sup>. En el proceso de recogida de datos nos ha resultado imposible hallar valores o principios de dos organizaciones, por lo que la muestra se ha reducido a 73. De este grupo también hemos descartado a las seis entidades miembro<sup>8</sup> que no habían sido analizadas en el Informe sobre el sector de las ONGD 2021 (Coordinadora de ONGD - España, 2021), del que extraeremos el listado de organizaciones que realizan incidencia política, por lo que el finalmente el estudio se realiza sobre una muestra de 69 organizaciones.

---

6 Por cuestiones de mínima operatividad no se incluyen referencias, salvo en aquellos casos en los que se cita alguna información concreta.

7 La Coordinadora también integra a 17 Coordinadoras autonómicas y 6 organizaciones asociadas que, por sus características, dejamos al margen de este estudio.

8 Las organizaciones de la Coordinadora no incluidas en el informe son *Aldeas infantiles SOS*, *Calala Fondo de Mujeres*, *Fundación Iberoamérica Europa - Centro de Investigación, Promoción y Cooperación Internacional (CIPIE)*, *Fundación ONCE América Latina (FOAL)* y *NOVACT - Instituto Internacional para la Acción Noviolenta*. *SOTERMUN - USO* figura en el informe, pero ya no forma parte de la Coordinadora.

El formato, la organización y la orientación de los documentos que se han analizado ha resultado ser muy diverso, por lo que el siguiente paso ha sido la homogenización de los textos de las organizaciones elaborando una relación de valores más genéricos en los que se ha tratado de encuadrar la diversidad de enfoques que hemos encontrado, que en ocasiones han aludido a los principios que guían el trabajo de la institución, en otras a los objetivos genéricos a los que aspiran, y en otras a las cualidades que pretenden desarrollar en su labor o las que esperan que incorporen las personas que trabajan con ellas.

Somos conscientes de que, en esta parte del proceso, para obtener un conjunto que resulte homologable, en la medida de lo posible, a todas las organizaciones, se han tenido que limar matices presentes en la redacción original, que sin duda buscaban precisar la manera en la que la ONGD quiere reflejarse en esa faceta. La contrapartida a esa pérdida de fidelidad la constituye el poder encontrar puentes de unión en un sector donde se asume abiertamente que dichos puentes existen, por más que algunas visiones o perspectivas puedan parecer excluyentes.

Estos valores se han pasado a clasificar en once categorías que se han construido según la presencia del valor en una u otra fase del trabajo de las organizaciones. De este modo, se han distinguido los Principios, donde se han incluido los valores que determinan el trabajo de la organización, las Referencias, que fundamentan su acción en marcos de actuación superiores, los Objetivos, que determinan qué es lo que se plantea lograr a medio y largo plazo, los Atributos, que marcan qué líneas debe seguir su trabajo, las Competencias blandas y las Competencias técnicas.

nicas, como habilidades y capacidades más o menos tangibles que se quieren incorporar al trabajo de la organización, el Sector en el que desarrollan sus acciones, los Instrumentos que utilizan, los Resultados<sup>9</sup> que se espera obtener, y el modelo de Rendición de cuentas con el que devuelven la información a la sociedad.

A partir de aquí nos separamos de la investigación matriz y nos proponemos determinar hasta qué punto el trabajo de las organizaciones de la Coordinadora ha desarrollado caracteres generales del modelo de trabajo político de las generaciones más avanzadas. Para eso, proponemos dos hipótesis que trataremos de demostrar con este trabajo:

1. Dentro del conjunto de valores de las ONGD se han incorporado rasgos que denotan la necesidad de incluir el trabajo político dentro de sus funciones.
2. La presencia de estos rasgos no va a constituir un criterio con la suficiente homogeneidad como para permitir identificar grupos diferenciados.

Para tratar de demostrar o falsar las hipótesis propuestas, nos proponemos realizar un análisis de los textos de los que hemos extraído cada uno de los valores genéricos, para analizar si incluyen o no algún componente que los refiera a la acción política. Para identificar esta relación atenderemos tanto a la literalidad de los valores, observando si está presente tanto

---

<sup>9</sup> Dentro del sector se diferencia entre los Objetivos, más distantes en el tiempo, con los que se quiere colaborar y que también dependen de factores ajenos a la organización (“mejorar la escolarización de una comunidad”), y los Resultados, que son los productos finales que deben quedar después de realizar una serie pautada de actividades (“construido un colegio de seis aulas”).

alguna referencia explícita a aspectos relacionados con la acción política (“promoviendo el diálogo entre los que tienen que brindar y garantizar derechos y los que exigen o son sujetos de derechos” (AIETI, s.d.)), como a la existencia de un carácter político intrínseco en el valor analizado (como en las referencias a “movilización” o “derechos humanos”).

Para concluir nos proponemos realizar un análisis cualitativo de las relaciones entre esta categorización política con la declaración positiva o negativa de realizar incidencia política. Para ello nos remitiremos a los datos que cada organización ha facilitado para la elaboración del Informe sobre el sector de las ONGD 2021 (Coordinadora de ONGD - España, 2021). Los valores en los que exista un consenso más elevado serán los que analicemos seguidamente.

### 3. Resultados

En el marco de la investigación original, a través de la recopilación de los valores que incorporan las organizaciones, hemos elaborado una base de datos en la que se han incluido 1145 ítems. Tal y como indicábamos, hemos buscado relacionar cada uno de ellos con una lista de valores genéricos que nos permitieran identificar coincidencias entre las diferentes organizaciones. De este modo, se ha obtenido una lista de 991 ocurrencias, que posteriormente se han agrupado en 187 valores genéricos.

La distribución de frecuencia de estos valores, agrupados por cuartiles, nos presenta un primer grupo de ocho valores genéricos que totalizan el 25,38% de las ocurrencias. Estos valores son Transparencia (48), Solidaridad (36), Derechos Hu-

manos (35), Diversidad (34), Trabajo en red (28), Participación (27), Compromiso (23) y Empoderamiento (22)<sup>10</sup>. El segundo cuartil está formado por otros 14 valores, Igualdad de género (21), Independencia (21), Justicia (21), Transformación social (21), Igualdad (20), Profesionalidad (20), Sostenibilidad (20), Rendición de cuentas (18), Centralidad de la persona (15), Desarrollo (15), Equidad (15), Calidad (14), Dignidad humana (14) y Coherencia (13). Finalmente, el tercer y cuarto cuartil están integrados, respectivamente, por 31 y 134 valores genéricos. Podemos decir que este sería un buen reflejo del sector, con unos valores del primer cuartil que comparten una media del 45% de las organizaciones (en una horquilla entre el 69% y el 31%).

Nótese como esta distribución refleja un sector que opta por la apertura al público de su labor, que encuadra su trabajo en el marco de valores como la solidaridad, el respeto a la diversidad y el compromiso y unos principios como los de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que hace del empoderamiento de personas y comunidades uno de los objetivos de sus esfuerzos y que, finalmente, opta por llevarlo a cabo a través del trabajo en red y la participación.

Esta primera imagen, intuitivamente, puede parecer un buen reflejo del sector. Si lo comparamos con el estudio que desarrolló la propia Coordinadora para conocer la imagen que la sociedad tiene de las ONGD (Coordinadora de ONGD España, 2010), encontramos que, pese a que el texto valora el esfuerzo de las organizaciones por ser transparentes, su ejercicio alcanza la menor valoración por parte de la ciudadanía, que indica que es un aspecto a de-

10 Entre paréntesis se indica la frecuencia de aparición.

sarrollar. En lo referido a la solidaridad, es muy considerado (3,6 sobre 4) como uno de los valores a fomentar por las organizaciones, y es la motivación principal a la que se alude por parte de la ciudadanía para colaborar en estas iniciativas. Finalmente, los Derechos Humanos se presentan, por parte de la Coordinadora, como uno de los sectores de trabajo de las organizaciones (con un 7% de los proyectos implicando a esta área), aunque sólo el 2,1% de los encuestados manifiestan que sea un área en la que se deba trabajar (de hecho, es un trabajo que no se detecta). De cualquier modo, hay que matizar que dentro de esta categoría se han incluido menciones no sólo a la declaración inicial de 1945, sino también referencias a derechos de generaciones posteriores o derechos considerados como “fundamentales”, que pueden plasmarse en otras áreas de trabajo de las organizaciones. Observamos, pues, como algunos de estos rasgos están presentes en el discurso público, aunque hay que tener en cuenta que, al tratarse de un estudio de la propia Coordinadora, las preguntas están orientadas desde su concepción previa del desarrollo, implicando con ello un sesgo original.

Tal y como indicábamos, seguidamente hemos procedido a la clasificación de los ítems, obteniendo las once categorías citadas anteriormente. Esta ordenación se ha realizado a partir de las ocurrencias, y no de los valores genéricos, porque dentro de la textualidad es donde hemos podido comprobar a qué categoría se adscribe cada caso, resultando así que un mismo valor genérico pueda aparecer en más de un grupo.

Como resultado de este proceso se ha ubicado cada ocurrencia en una categoría, ordenándose de la siguiente manera:

Tabla 1. Valores y frecuencias por categorías.

Categoría	Nº Valores	% Valores	Frecuencia	% Frecuencia	Ratio
Objetivos	68	22,4%	264	26,6%	3,9
Principios	65	21,5%	191	19,3%	2,9
Atributos	50	16,5%	152	15,3%	3,0
Comp. Blandas	36	11,9%	113	11,4%	3,1
Comp. Técnicas	17	5,6%	101	10,2%	5,9
Rendición de cuentas	4	1,3%	78	7,9%	19,5
Instrumentos	17	5,6%	36	3,6%	2,1
Sector	28	9,2%	35	3,5%	1,3
Referencias	10	3,3%	19	1,9%	1,9
Resultados	3	1,0%	5	0,5%	1,7
Desarrollo Organizacional	4	1,3%	4	0,4%	1,0

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las ONGD

En este caso nos encontramos con cuatro primeras categorías muy destacadas, que corresponden a aquellos valores menos concretos: los que aluden a lo que se quiere conseguir, a los principios que guían ese camino y a cómo se querría hacer. Es una distribución que resulta muy coherente con nuestra idea de partida de que esta presentación constituye una definición del perfil de cada una de las organizaciones. Como hecho llamativo, podemos fijar también nuestra atención en la categoría de “Rendición de cuentas” que, con sólo cuatro valores, obtiene una frecuencia muy elevada. No es de extrañar, cuando incluye precisamente el valor con mayor frecuencia, el de la “Transparencia”, acompañado de la “Rendición de cuentas”<sup>11</sup>, la “Evaluación de impacto” y el “Rigor”. Sin duda esta “anomalía”

11 En este único caso el nombre de la categoría y el de uno de sus valores coinciden. Se ha optado por hacerlo así al considerar que la posible ambigüedad se compensa por el valor descriptivo del título.

corresponde a un creciente interés de las organizaciones por dejar patente su voluntad de apertura y de devolver a la sociedad la información de lo que hacen.

Como ya indicábamos, el mismo valor puede aparecer en diferentes categorías, dependiendo del contexto en el que haya aparecido. Un ejemplo de esto es la aparición de un valor como la “Sostenibilidad” (en sus diferentes conceptos) en las categorías de “Objetivos” (cuando se considera más global y a medio plazo) y “Resultados” (cuando es una característica final de una acción). Del total de valores, 111 aparecen en una sola categoría, con alrededor de un tercio de las ocurrencias.

Para valorar la carga política de esta distribución de valores hemos buscado la presencia en ellos de aspectos relacionados esta faceta. Para ello hemos vuelto a su formulación original y hemos “marcado” aquellas ocurrencias en las que un valor genérico responde a estas características. El resultado ha sido una tabla mucho más

reducida, con solo 285 ocurrencias de 64 valores. En el primer cuartil encontramos sólo tres valores “Derechos Humanos” (32), “Independencia” (21) y “Justicia” (21)<sup>12</sup>. En el segundo cuartil encontramos cinco valores, Transformación Social (21), “Empoderamiento” (17), “Participación” (12), “Trabajo en red” (12) y “Democracia” (10). Finalmente, en los dos últimos cuartiles, se incluyen 11 valores en el tercero y 45 en el cuarto.

Si nos fijamos en el número de organizaciones que cuentan con al menos una ocurrencia en este listado, 64 ONGD, apreciamos cómo es un número bastante mayor que el de las 40 organizaciones que declaran en el Informe sobre el sector hacer incidencia política. Evidentemente, habrá organizaciones para las que el número de ocurrencias sea más bajo, o para las que la relación entre la carga política del valor y el texto original del que se ha extraído sea más débil, pero dado que la comparación es con una declaración, y no con una comprobación basada en un criterio excluyente de qué es incidencia política y qué no, podemos considerarla significativa.

Si realizamos una comparación entre ambas listas, observamos que en el primer cuartil sólo coincide un valor, “Derechos Humanos” pero que, ampliando las comparaciones al segundo, encontramos seis coincidencias más, “Independencia”, “Justicia”, “Transformación social”, “Trabajo en red”, “Participación” y “Empoderamiento”. Sólo el valor “Democracia” no halla correspondencia en estos primeros puestos del listado general. Este resultado pone de manifiesto el interés que existe

---

12 La distribución porcentual por cuartiles es prácticamente idéntica en ambos listados, con una variación de décimas en los tres primeros.

para el conjunto del sector en estos valores, aunque también se incluyan los valores relacionados con las otras áreas de trabajo que abordan.

Por otro lado, nos hemos planteado también realizar una comparación entre el conjunto del colectivo y las organizaciones que han declarado realizar incidencia política. En este caso las similitudes son mucho más amplias, ya que de los 22 valores que ocupaban las primeras posiciones por orden de frecuencia en el listado general, 19 de ellos coinciden con los que están dentro de los dos primeros cuartiles de la lista formada por las organizaciones que realizan acciones de incidencia política<sup>13</sup>. Esto revela un grado de similitud muy elevado entre este subgrupo de organizaciones y el conjunto de la Coordinadora.

Si la comparación la hacemos entre las dos listas filtradas, vemos que los ocho valores que encabezan la lista de aquellos para los que se ha detectado un componente “político” están presentes también en las primeras posiciones de la lista de organizaciones que hacen incidencia, cuatro de ellos en el primer cuartil. En este caso la coincidencia es prácticamente plena, pero no difiere mucho del modo en el que estos valores habían sido

---

13 Estos 19 valores son “Transparencia”, “Solidaridad”, “Derechos Humanos”, “Diversidad”, “Trabajo en red”, “Participación”, “Compromiso”, “Empoderamiento”, “Igualdad de género”, “Independencia”, “Justicia”, “Transformación social”, “Profesionalidad”, “Sostenibilidad”, “Rendición de cuentas”, “Equidad”, “Calidad”, “Dignidad humana” y “Coherencia”. Solamente no coinciden los valores “Sostenibilidad”, “Centralidad de la Persona” y “Desarrollo”, de la lista general, y “Sostenibilidad”, “Democracia” y “Justicia social” de los más valorados por las organizaciones que hacen incidencia.

incluidos dentro de los más valorados por el sector.

Atendiendo a la clasificación de estos valores en categorías, y realizando una comparación similar, encontramos que la ordenación de éstos es idéntica para las nueve primeras categorías de los listados general y de organizaciones con trabajo en incidencia<sup>14</sup>, destacando como las cuatro primeras “Objetivos”, “Principios”, “Atributos” y “Competencias blandas”<sup>15</sup>. Tal y como hemos reseñado más arriba, la frecuencia de apariciones de los valores incluidos en la categoría “Rendición de cuentas” la hace ganar puestos si se aplica este criterio de ordenación.

Sin embargo, en este caso sí encontramos diferencias entre la categorización de los valores con carga política y los índices de frecuencia generales y de las organizaciones que realizan incidencia. Si bien las tres primeras categorías coinciden, en este caso los “Instrumentos” adquieren un papel más visible que en otras categorías, mientras que las referidas a la “rendición de cuentas”, el “Desarrollo organizacional” y los “Resultados” desaparecen del listado. Sin embargo, estas diferencias no hacen sino confirmar que la faceta más política del trabajo de las organizaciones ha sido asumida por el sector, por más que haya tareas importantes que realizar (como las consignadas u otras, como la captación de fondos) que no formen parte de esta faceta pero que tampoco puedan ser dejadas de lado por las ONGD.

---

14 Ambos listados coinciden tanto si el criterio de ordenación es el número de valores por categoría como si es la frecuencia absoluta de valores de cada categoría, aunque hay diferencias de ordenación a partir de la quinta.

15 Con ambos criterios de ordenación.

Finalmente nos hemos querido fijar también en esos siete valores que se han destacado en este estudio, para ver cómo los presentan las organizaciones al hacer público lo que consideran que debe fundamentar su trabajo. De su transversalidad habla el hecho de que 33 de las 40 organizaciones que hacen incidencia política y 61 del total de la muestra de 69 comparten alguno de estos valores<sup>16</sup>.

En lo que se refiere al primero de ellos, los Derechos Humanos, Felipe Gómez Isa hace un repaso a las cuestiones por las que se constituye como un tema clave para el sector:

La defensa (advocacy) de los derechos humanos constituye uno de los instrumentos de trabajo crecientemente utilizados por diferentes organizaciones, incluidas las ONG, orientados al desarrollo, la protección de los intereses y el empoderamiento de los sectores sociales con mayor grado de vulnerabilidad y de exclusión social y política. También es un componente cada vez más presente en la acción humanitaria [...]. Del mismo modo, la defensa de los derechos humanos es esencial para impulsar los procesos de rehabilitación posbélica, por cuanto la reconciliación y la construcción de instituciones compartidas debe asentarse en el reconocimiento mutuo de los derechos de todos y en la negación de la impunidad. (Gómez Isa, 2000, p. 140)

Esta variedad de acciones también se puede hallar en los valores que guían a algunas organizaciones de la Coordinadora. Así, la Asociación AIDA ubica los derechos humanos en el fundamento de

---

16 Aunque ninguna organización comparte todos. Sólo Economistas sin Fronteras incorpora seis de ellos (Derechos Humanos, Independencia, Justicia, Participación, Trabajo en red y Transformación social).

su idea de justicia, al definir esta como el “disfrute efectivo de los derechos humanos inherentes a la persona” (AIDA Ayuda, Intercambio y Desarrollo, s.d.). Este disfrute debe ser exigible, desde el punto de vista de Alianza por la Solidaridad, que considera que todos los seres humanos “han de tener capacidad jurídica y social para exigirlos tanto a los Estados como a la comunidad internacional” (Alianza por la Solidaridad - ActionAid, s.d., p. 9), incorporando esta creencia como una de las bases de su trabajo e incardinado este, de manera indudable, dentro de un marco político en el que se colocan en el lado de exigir a quienes tienen las competencias necesarias para ello, que se produzca ese “disfrute efectivo”.

El “cómo” se puede llevar a cabo esta misión se concreta para Economistas sin Fronteras (2022, p. 7) en la aplicación del Enfoque de Derechos Humanos en su trabajo. Este enfoque es uno de los principios fundamentales del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, que constituye el elemento de referencia para la gestión de toda la programación de la ONU en este ámbito. Dentro de él, el Enfoque de Derechos Humanos establece que...

... los planes, políticas y procesos de desarrollo se fundamentan en un sistema de derechos y obligaciones establecidos por el derecho internacional, incluidos todos los derechos civiles, culturales, económicos, políticos y sociales, así como el derecho al desarrollo. El enfoque basado en los derechos humanos requiere que los principios de derechos humanos (igualdad y no discriminación, participación, rendición de cuentas) orienten la cooperación para el desarrollo en el seno de las Naciones Unidas, y que se preste atención al desarrollo de la capacidad de los “garantes de derechos” para

cumplir sus obligaciones y de los “titulares de derechos” para reivindicar sus derechos (Grupo de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, 2019, p. 13)

Por su parte, Mujeres en Zona de Conflicto opta, como manera de actuar, por la promoción de “la incidencia política para el cumplimiento de la legalidad internacional en materia de igualdad y la promoción de leyes que fortalezcan el disfrute de los derechos humanos reconocidos como universales” (Mujeres en zona de Conflicto, s.d.). Se establece así un vínculo entre el principio general de la universalidad de los derechos humanos con los instrumentos concretos del trabajo de las ONGD, en la triple faceta de exigir el cumplimiento de la legalidad internacional<sup>17</sup>, de la necesidad de la promulgación y aplicación de nuevas leyes, en todos los ámbitos jurisdiccionales, que hagan efectiva esa universalización, y de la denuncia y la reivindicación de los incumplimientos. Fuera de ese marco institucional, ONGAWA promueve un empoderamiento de las personas y comunidades que adolecen del cumplimiento de estos derechos, de manera que sean ellas mismas quienes ejerzan su ciudadanía, en el marco de un “diálogo entre los que tienen que brindar y garantizar derechos y los que exigen o son sujetos de derechos” (ONGAWA, 2022, p. 8).

Esta práctica de promover el ejercicio de la ciudadanía se relaciona con otro de los valores que muestran un claro valor político, el del Empoderamiento como medio y objetivo del desarrollo. El empoderamiento ha sido definido como el...

... proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y

---

17 No en vano es una organización que tiene una larga experiencia de trabajo en Palestina.

protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven. [...] Esto incluye también un proceso por el que las personas tomen conciencia de sus propios derechos, capacidades e intereses, y de cómo éstos se relacionan con los intereses de otras personas, con el fin de participar desde una posición más sólida en la toma de decisiones y estar en condiciones de influir en ellas. (Murguialday et al., 2000, pp. 220-221)

El espíritu de esta definición se plasma en los valores de Alianza por la Solidaridad, que plantea que “cuando las personas se organizan, ponen en común sus capacidades y orientan sus esfuerzos para transformar sus sociedades, corrigiendo las desigualdades de raíz y de manera sostenible, se empoderan y producen cambios” (Alianza por la Solidaridad - ActionAid, s.d., p. 9). En una línea similar se pronuncia Oxfam Intermón, que afirma sobre el empoderamiento que “somos conscientes de la necesidad de aumentar la capacidad de decisión de las personas sobre sus vidas y las decisiones que les afectan, y tratamos de ampliarla” (Oxfam Intermón, s.d.). Entrepueblos da un paso más allá, cuando considera que el empoderamiento constituye el instrumento para la socialización del poder, evitando así el paso desde unos liderazgos a otros que pueden tener diferente signo, pero iguales caracteres, a través de “la implicación y la responsabilización de las personas y los colectivos” (Entrepueblos, 2020). La relación con el papel del empoderamiento para la Justicia y Paz pone de relieve otra de las caras del término, cuando considera que es el medio para pasar de una situación de desigualdad a otra de igualdad, indicando específicamente que “estas acciones no se cubren con la estricta legalidad” (Comisión Gene-

ral Justicia y Paz, 2016), una afirmación que puede entenderse en varios sentidos, desde el que exige un trabajo más allá de las leyes hasta el que supone una clara exigencia de su desborde, al menos en su faceta más estricta.

Resulta lógico que desde los derechos humanos y el empoderamiento pasemos a la Justicia, otro de los valores destacados por las organizaciones. Desde Edificando Comunidad de Nazaret la entienden como “el reconocimiento y la creación de las condiciones que permitan a todas las personas el pleno ejercicio de todos y cada uno de los derechos humanos” (Edificando Comunidad de Nazaret, s.d.). La Fundación FAD Juventud plantea una contextualización de la idea de justicia, y la plasma en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los derechos humanos (FAD Juventud, 2019). También podemos ver la justicia como un criterio mínimo de participación en la sociedad, como postula la Fundación Promoción Social que considera que debe apoyar a las minorías para que consigan acceder “en condiciones de justicia y equidad, a los bienes y servicios básicos” (Fundación Promoción Social, 2017). Y SED propone una vía para alcanzarlo, que es la de la educación en la justicia, ya que consideran “que la educación promueve la igualdad de derechos humanos y es el mejor camino para el desarrollo” (SED, 2006).

En general, observamos que el valor de la justicia se pone de relieve en el marco político mediante su asociación a cuestiones muy próximas al ámbito político, pero en ningún caso se plasma en acciones concretas (más allá de la importantísima educación para la justicia) como pasaba con otros valores.

El desarrollo, el marco que encuadra los conceptos que hemos analizado hasta ahora, constituye un proceso cambio social que se entiende como radical, hasta el punto de constituir una Transformación social, otro de los valores en que las organizaciones coinciden más. Para Cooperación Internacional ese es el sentido de su trabajo como ONG (Cooperación Internacional, 2020). Para Movimiento por la Paz, la transformación social es una de las bases de la solidaridad, adjetivándola como un cambio “superador del individualismo y de los modelos socioeconómicos asociados al mismo” (MPDL, s.d.), añadiendo así al concepto un matiz político claro que, si no orienta el cambio en una dirección concreta, sí que descarta algunos caminos ya explorados. También concuerdan en el componente político de esa transformación en Economistas sin Fronteras, que iguala ambos elementos al considerar como uno de sus valores la “búsqueda de la incidencia política y transformación social en todas nuestras actividades” (Economistas sin Fronteras, 2022, p. 9). La opción por la transformación social constituye, por lo tanto, un cambio tan radical que debe afectar no solamente al sistema político, sino a la sociedad que le ha dado origen y que ahora debe implicarse en un nuevo modelo de participación en los sistemas de toma de decisiones.

Precisamente la Participación constituye otro punto intermedio entre la legitimación de los principios y un instrumento de trabajo aplicable en diversos entornos. Jokin Alberdi y Clara Murguialday recogen esta doble visión cuando la vinculan con el empoderamiento y afirman que “existen básicamente dos formas de concebirla: bien como un medio para conseguir mejores resultados y mayor eficiencia

en los proyectos, o bien como un fin en sí mismo, inherente al tipo de desarrollo que se pretende” (Alberdi & Murguialday, 2000, p. 418). Esta doble vertiente también aparece recogida en la variedad de referencias que se hacen a ella por parte de las organizaciones. Una de las que optan por la primera visión es Cáritas Española, que se presenta como una organización “abierta a la participación de nuestros agentes y de los destinatarios de nuestra acción social” (Cáritas Española, s.d.). Igualmente, Cruz Roja Española la considera una plasmación de la solidaridad mediante “una actividad de participación y apoyo hacia las personas en relación con sus problemas, actividades o inquietudes” (Cruz Roja Córdoba, s.d.), mientras que para Proyecto Solidario “la participación es un valor central en la cultura organizativa, que fortalece el logro de las metas de la misma y a la vez se comparten responsabilidades para alcanzarlas” (Proyecto Solidario por la Infancia, 2018, p. 4). También Justicia Alimentaria, después de preguntarse por la razón de ser y el cauce de la participación, afirma que “mediante la aplicación de metodologías participativas en todos sus ámbitos de trabajo, Justicia Alimentaria hace efectivo el principio de la participación” (Justicia Alimentaria, s.d.).

En su segunda acepción encontramos menos organizaciones, pero es en la que se incluye, por ejemplo, Arquitectura sin Fronteras, que la considera como un rasgo característico de “una ciudadanía inclusiva que abarque toda su diversidad, que tenga una mayor participación política y que pueda cumplir sus funciones sociales, dando prioridad al interés común que se define colectivamente” (Arquitectura sin Fronteras, 2016). También AIETI opta por esta segunda opción, que refleja entre

sus valores al indicar que quieren promover “la participación de la sociedad civil en los espacios de toma de decisiones y definición de prioridades que afectan a su bienestar y calidad de vida” (AIETI, s.d.). Frente al modelo de trabajo de las organizaciones que optan por el sentido más restringido, para las que la participación es un sistema que ponen en práctica en sus procesos de toma de decisiones, esta concepción más amplia obliga tanto a la capacitación y organización de la ciudadanía, de la sociedad civil, en un proceso de empoderamiento, pero también a recurrir ante los poderes públicos para que esa participación pueda ser efectiva, a veces frente a la acción de grupos de interés que pueden abogar por modelos de toma de decisiones más restringidos. Frente a un modelo de toma de decisiones, esta segunda visión de la participación supone entrar y ayudar a que otros también entren y puedan permanecer en el campo político, con todas las consecuencias que eso pueda conllevar.

El Trabajo en red, por más que pueda constituir en sí una forma de estar en el mundo para las organizaciones, también es un valor instrumental con una proyección política clara, ya que puede constituir la base del empoderamiento y la participación. Esa es la visión que tiene de él Alianza para la Solidaridad, que considera que una de las misiones de las ONGD es la de “ser catalizadoras y mediadoras de alianzas entre actores que movilicen recursos, conocimiento y capacidades, con el fin de facilitar el empoderamiento de la ciudadanía y sus organizaciones” (Alianza por la Solidaridad - ActionAid, s.d., p. 9). Una visión similar es la que definen como principio en la Fundación Pueblos Hermanos, cuando se obligan a promover “el protagonismo

y corresponsabilidad de las personas en los procesos de cambio y juntos apostamos por formas de colaboración basadas en el trabajo en equipo y en red” (Fundación Pueblos Hermanos, s.d., p. 7). Oxfam Intermón lo resume de esta manera: “unimos fuerzas, apoyamos y colaboramos más allá de las fronteras para lograr un mundo justo y sostenible” (Oxfam Intermón, s.d.). Desde esa visión más abierta, AIETI tiende puentes que la relacionan con el modelo más restringido, al entender el trabajo en red como...

... un intercambio de saberes que se complementan en acciones conjuntas y participativas, desde una relación de igualdad, corresponsabilidad en la rendición de cuentas y confianza mutua. Respetamos el principio de subsidiariedad, potenciando el protagonismo de nuestras socias en la definición y avance de sus propios modelos de desarrollo, apoyando sus iniciativas y sus propuestas. (AIETI, s.d.).

Pero, también desde este modelo, el trabajo en red también resulta imprescindible para alcanzar logros que resultan inaccesibles para una sola organización. Es la visión de CODESPA, que encuentra en este valor “la riqueza de trabajar con los demás y lograr juntos lo que solo así será posible” (CODESPA, 2022). O, como concreta Justicia y Paz en la acción política, el trabajo en red...

... es la forma de ampliar la extensión de la incidencia, de llegar a un mayor número de personas, posibilitar la creatividad y la especialización, compartir buenas prácticas, maximizar los recursos para conseguir objetivos comunes y tener mayor presencia para influir en políticas (Comisión General Justicia y Paz, 2016)

Por último, la Independencia parece que se considera un concepto menos necesi-

tado de precisión que los anteriores, dado que en muchos casos las organizaciones se limitan a expresar su voluntad (o el hecho) de ser independientes, como podría ser el caso de Médicos del Mundo (2016) o Economistas sin Fronteras (2022). Sin embargo, otras consideran imprescindible definirla, ya sea como “salvaguarda de fidelidad a nuestra identidad que nos compromete y vincula con la protección y promoción de los derechos humanos” (MPDL, s.d.), o como “autonomía institucional y decisoria” (Justicia Alimentaria, s.d., p. 2); indicar de quién se es independiente, ya sea un “grupo social, económico, religioso, ni político” (AIDA Ayuda, Intercambio y Desarrollo, s.d.), “gobiernos, empleadores u otros actores” (ISCOD, 2021), o un genérico “sin preocupación de orden político, racial o confesional” (Tierra de Hombres, s.d.), aunque se reconozca, como hace Cruz Roja, que, en su independencia, es una organización “auxiliar de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometido a las leyes que rigen los países respectivos” (Cruz Roja Córdoba, s.d.). Y, finalmente, se indica también para qué se es independiente, como en los casos de Justicia Alimentaria, que se asegura “libertad en el diseño de sus políticas, estrategias y funcionamiento”, o sirve para plantear su “posicionamiento respecto a las causas de la pobreza y nuestro trabajo de transformación social de forma autónoma”, como afirma ONGAWA (2022, p. 7). Desde cualquiera de estos puntos de vista queda claro que las ONGD consideran imprescindible que sus actuaciones no respondan a intereses de instancias superiores, dado que eso les despegaría del trabajo con la gente y sus necesidades.

## 4. Conclusiones

Como respuesta a la primera hipótesis que nos planteábamos, que proponía que dentro del conjunto de valores de las ONGD se han incorporado rasgos que denotan la necesidad de incluir el trabajo político dentro de sus funciones, hemos apreciado cómo los valores con una mayor carga política están presentes entre los que las organizaciones destacan en los primeros puestos (tanto en general como entre las que desarrollan acciones de incidencia política), aunque mezclados con otros que se refieren a otras áreas de trabajo de las ONGD. La coincidencia es tan elevada que no se aprecia más que una afinidad levemente mayor con las organizaciones que realizan incidencia, debida a la mayor valoración del concepto de “Democracia” y una coincidencia más elevada en las posiciones del primer cuartil. Las divergencias que podemos encontrar en cuanto a su ordenación por categorías no suponen tanto una diferenciación como la confirmación de que los caracteres políticos se homologan a los que conforman otras áreas, como la de “Rendición de cuentas”, que también deben ser asumidas por las organizaciones, como lo es su trabajo en desarrollo o emergencias, que tienen unos protocolos específicos, por más que la incidencia política también haya ido ocupando un papel insustituible en esas áreas.

Esta conclusión es coherente con la base teórica en la que nos apoyamos, para la que la entrada de las organizaciones en el campo político supone una ampliación de su radio de acción sin que dejen de lado su trabajo original, muy centrado en

lo comunitario<sup>18</sup>. También coincide con la apreciación que hace la ciudadanía del trabajo que corresponde a las ONGD, donde un 44,1% de las personas encuestadas se decantan por la realización de proyectos, el aspecto más conocido, pero un notable 26,8% aboga por “la presión sobre las autoridades de los países desarrollados para que acaben con la pobreza” (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2016 preg. 23)<sup>19</sup>.

En segundo lugar, planteábamos la hipótesis de que la presencia de estos rasgos no iba a constituir un criterio con la suficiente homogeneidad como para permitir identificar grupos distintos de organizaciones con un cierto grado de diferenciación. Hemos visto que hay más organizaciones que incorporan este tipo de valores que las que afirmar realizar incidencia política por lo que, respetando la visión que sobre sí tiene cada organización, podemos afirmar que el sector resulta bastante coherente en lo tocante a este punto, confirmando así nuestra hipótesis inicial.

La revisión de alguno de los valores en los que coinciden las diferentes organizaciones también ofrece un marco homogéneo ya que, aunque las formulaciones y los aspectos destacados son diferentes, entre todas componen un mosaico que permite definir más la imagen de cuestiones como los derechos humanos, el empoderamiento o la independencia. Sin embargo, sí se aprecian algunas diferencias, como las que hemos encontrado a la hora de

definir el concepto de participación, que varias organizaciones consideran de un modo utilitario mientras que, para alguna otra (las menos), su sentido está en alinearse con la ciudadanía para promover la transformación social. O en la manera de ver, igualmente, el trabajo en red desde un punto de vista instrumental o como una forma de “ser en el mundo”. En cualquier caso, estas diferencias no están polarizadas, sino que forman parte de una panorámica continua en la forma de ver el trabajo de las ONGD que está muy relacionada con las visiones generacionales que parten del trabajo de Korten al que aludíamos al principio.

El hecho de concluir este estudio no puede ocultar que se han abierto nuevas preguntas que merecen ser atendidas en el futuro. Durante el trabajo preliminar se ha apreciado como las organizaciones están poniendo mucho interés en el área de la rendición de cuentas, en la triple faceta de su apertura (hemos podido apreciar que muchas de las webs ya tienen un apartado específico bajo el epígrafe de Transparencia), la información económica y, además, un interés especial por referirse al impacto real de sus acciones sobre las personas. Este posible cambio de paradigma puede relacionarse con la reflexión sobre las nuevas necesidades y los nuevos modelos de legitimación que plantea María Carmen Gradillas (2013), que muestra un cambio en el modelo de presentarse públicamente diferente al que recogía la última de las generaciones. Estudiar cómo se está haciendo esta adaptación, intentando conjugar ambos modelos, puede ser un trabajo interesante que está pendiente de abordar.

Otra posible línea futura de trabajo puede ser contrastar los resultados de este es-

---

18 Hay que ser consciente, además, de que en muchos casos este trabajo es insustituible.

19 En el mismo estudio del año anterior los porcentajes eran, respectivamente, del 44,4% y el 28,6% (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2015 preg. 22). Lamentablemente, esta serie de encuestas no se ha continuado en el tiempo.

tudio con un tratamiento cuantitativo de los datos a través de procedimientos estadísticos, para comprobar si hay coincidencia en los resultados que se obtienen y, de esa manera, poder apreciar mejor la realidad del trabajo de cooperación desde varios puntos de vista.

## 5. Bibliografía

AIDA Ayuda, Intercambio y Desarrollo. (s.d.). *Nuestra misión*. AIDA Ayuda, Intercambio y Desarrollo. <https://ong-aida.org/nuestra-mision/>. Fecha de consulta: 11/09/2023

AIETI. (s.d.). *Comprometidas*. AIETI. <https://aieti.es/comprometidas/>. Fecha de consulta: 7/09/2023

Alberdi, J., & Murguialday, C. (2000). Participación. En J. Abrisketa & K. Pérez de Armiño (Eds.), *Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo* (pp. 418-419). Icaria - Hegoa.

Alianza por la Solidaridad - ActionAid. (s.d.). *Memoria Anual 2021*. Alianza por la Solidaridad - ActionAid. <https://www.alianzaporlasolidaridad.org/axs2020/wp-content/uploads/Memoria-2021-final.pdf>. Fecha de consulta: 16/08/2023

Arquitectura sin Fronteras. (2016). *Misión, visión y valores*. Arquitectura sin Fronteras. <https://asfes.org/quienes-somos/mision-vision-y-valores/>. Fecha de consulta: 16/08/2023

Cáritas Española. (s.d.). *Conoce Cáritas*. Cáritas. <https://www.caritas.es/quienes-somos/conoce-caritas/>. Fecha de consulta: 24/08/2023

Centro de Investigaciones Sociológicas. (2015). *Actitudes hacia la Cooperación internacional (I)* (Estudio 3056) [dataset].

Banco de Datos del CIS. <https://www analisis.cis.es/cisdb.jsp>

Centro de Investigaciones Sociológicas. (2016). *Actitudes hacia la Cooperación internacional (II)* (Estudio 3056) [dataset]. Banco de Datos del CIS. <https://www analisis.cis.es/cisdb.jsp>

Cloquell Lozano, A., & 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>

CODESPA. (2022). *Misión, visión, valores*. CODESPA. <https://www.codespa.org/mision-vision-valores/>. Fecha de consulta: 24/08/2023

Comisión General Justicia y Paz. (2016). *Identidad*. Justicia y Paz. <https://www.justipax-es.org/identidad/>. Fecha de consulta: 30/09/2023

Cooperación Internacional. (2020). *Misión, Visión y Valores*. Cooperación Internacional.

Coordinadora de ONGD - España. (2021). *Informe del Sector—2021*. Coordinadora de ONGD. <https://informedelsector.coordinadoraongd.org/>. Fecha de consulta: 2/09/2023.

Coordinadora de ONGD España. (2010). *Así nos ven ¿Qué sabemos y cómo valoramos a las ONGD?* Coordinadora de ONGD España. [https://coordinadoraongd.org/old/980/original/20100706\\_130710\\_Asi\\_nos\\_ven\\_web\\_low.pdf](https://coordinadoraongd.org/old/980/original/20100706_130710_Asi_nos_ven_web_low.pdf). Fecha de consulta: 23/08/2023

Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo España. (2022). *Código de Conducta de las ONG*

- de Desarrollo. Coordinadora de ONGD España.
- Cruz Roja Córdoba. (s.d.). *7 principios fundamentales*. Cruz Roja Córdoba. <https://www.cruzrojacordoba.org.co/principios-y-valores/>. Fecha de consulta: 23/08/2023
- Economistas sin Fronteras. (2022). *Plan Estratégico 2022-2026*. Economistas sin fronteras.
- Edificando Comunidad de Nazaret. (s.d.). *Quiénes somos*. Edificando Comunidad de Nazaret. <https://ongdedificando.lasalle-maravillas.com/quienes-somos/>. Fecha de consulta: 14/08/2023
- Entrepueblos. (2020). *Visión, Misión y Valores*. Entrepueblos. <https://www.entrepueblos.org/quienes-somos/mision-vision-y-valores/>. Fecha de consulta: 18/08/2023
- FAD Juventud. (2019). *Misión, Principios y Valores*. FAD. <https://fad.es/quienes-somos/sobre-fad/>. Fecha de consulta: 23/08/2023
- Fundación Promoción Social. (2017). *Quiénes somos*. Fundación Promoción Social. <https://promocionsocial.org/nuestra-identidad/>. Fecha de consulta: 23/08/2023
- Fundación Pueblos Hermanos. (s.d.). *Plan Estratégico 2018—2021*. Fundación Pueblos Hermanos.
- Gómez Isa, F. (2000). Defensa de los Derechos Humanos. En J. Abrisketa & K. Pérez de Armiño (Eds.), *Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo* (pp. 140-142). Icaria - Hegoa.
- Gradillas Reverté, M. C. (2013). *La gestión de las ONG de desarrollo en su lucha por la supervivencia. Legitimidades, estructura y entornos*. [Universidad de Barcelona]. [https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/52045/1/MCGR\\_TESIS.pdf](https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/52045/1/MCGR_TESIS.pdf). Fecha de consulta: 15/09/2023
- Grupo de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. (2019). *Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas.
- ISCOD. (2021). *Misión, visión, principios*. ISCOD. <https://iscod.org/mision-vision-principios/>. Fecha de consulta: 23/08/2023
- Justicia Alimentaria. (s.d.). *Planificación Estratégica 2021—2025*. Justicia Alimentaria.
- Korten, D. C. (1987). Third Generation NGO strategies: A key to people-centred development. *World Development*, 15 (supplement), 145-159.
- Korten, D. C. (1990). *Getting to the 21st century: Voluntary action and the global agenda*. Kumarian Press.
- Médicos del Mundo. (2016). *Misión, visión, principios y valores*. Médicos del mundo. [https://www.medicosdelmundo.org/quienes-somos/mision-vision-principios-y-valores](https://www.medicosdelmundo.org/quienes-somos/mision-vision-principios-y-valores/). Fecha de consulta: 23/08/2023
- Mesa, M. (2000). La educación para el desarrollo: Entre la caridad y la ciudadanía global. *Papeles de Cuestiones Internacionales*, 70, 12-26.
- Mesa, M. (2007). *Incidencia social y presión política: Estrategias y herramientas para la ONGD*. CEIPAZ. [http://educacion-desarrollo.redongdmdad.org/files/2012/01/Incidencia\\_social\\_y\\_presion\\_politica.pdf](http://educacion-desarrollo.redongdmdad.org/files/2012/01/Incidencia_social_y_presion_politica.pdf). Fecha de consulta: 15/02/2016
- Mesa, M. (2009). La educación para el desarrollo: Un ámbito estratégico para la

- cooperación al desarrollo. En *La gestión de la cooperación al desarrollo* (pp. 331-348). CIDEAL.
- Mesa, M. (2011). Reflexiones sobre el modelo de las cinco generaciones de educación para el desarrollo. *Revista Internacional de Investigación en Educación Global y para el Desarrollo, 0* (octubre 2011), 161-167.
- Mesa, M. (1995). Otras formas de cooperar: Presión política y educación. *Papeles. cuestiones internacionales de paz, ecología y desarrollo.*, 55, 45-55.
- MPDL. (s.d.). *Misión, visión y valores.* Movimiento por la Paz. <https://www.mpd.org/nuestra-ong/principios>. Fecha de consulta: 23/08/2023
- Mujeres en zona de Conflicto. (s.d.). *Misión, Visión, Valores.* Mujeres en Zona de Conflicto. <https://www.mzc.es/mision-vision-valores/>. Fecha de consulta: 17/08/2023
- Murguialday, C., Pérez de Armiño, K., & Eizaguirre, M. (2000). Empoderamiento. En J. Abrisketa & K. Pérez de Armiño (Eds.), *Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo* (pp. 220-224). Icaria - Hegoa.
- ONGAWA. (2022). *Marco Estratégico 2016—2023.* ONGAWA.
- Oxfam Intermón. (s.d.). *Nuestro objetivo.* Oxfam Intermón. <https://www.oxfamintermon.org/es/quienes-somos/nuestro-objetivo>. Fecha de consulta: 5/09/2023
- Polo Alonso, C. (2015). Las ONG de cooperación al desarrollo: el gap entre la imagen percibida y la imagen deseada. *Opción, Año 31*(Especial 1), 1080-1102.
- Proyecto Solidario por la Infancia. (2018). *Plan Estratégico 2018 2021.* Proyecto Solidario por la Infancia.
- SED. (2006). *Identidad SED.* SED.
- Senillosa, I. de. (1997). El papel de las ONGD en el Norte. En *Juntos por la erradicación de la pobreza* (pp. 67-89). Intermón.
- Senillosa, I. de. (1998). A new age of social movements: A fifth generation of non-governmental development organizations in the making? *Development in Practice*, 8(1 (febrero 1998)), 40-53.
- Tierra de Hombres. (s.d.). *Identidad.* Tierra de Hombres. <https://tdh.tierradehombres.org/identidad/>. Fecha de consulta: 23/08/2023