

Hilando nuevas oportunidades: la aproximación del Diseño Estratégico, en La Red Iberoamericana de Entidades de Personas con Discapacidad Física, desde el papel del diseñador

Spinning new opportunities: the Strategic Design approach, in La Red Iberoamericana de Entidades de Personas con Discapacidad Física, from the role of the designer

José Fernando Polío Maravilla*

Palabras claves: Diseño Estratégico, dependencia financiera, cooperación internacional, diseñador estratégico

En este artículo, se abordará cómo La Red Iberoamericana de Entidades de Personas con Discapacidad Física (La Red) atraviesa una crisis, desde la dependencia a la Cooperación Internacional al Desarrollo, hasta llegar a la nueva con la pandemia del Covid-19. De esta manera, se explicará la problemática que representa un modelo de desarrollo basado en las potencias mundiales, cómo se llega a caer en la dependencia financiera a la cooperación. Luego, se revelarán las consecuencias que acarrea la dependencia financiera y cómo desde el diseño estratégico se plantean nuevas oportunidades a esta problemática.

Keywords: Strategic Design, financial dependence, international cooperation, strategic designer

This article will discuss how La Red Iberoamericana de Entidades de Personas con Discapacidad Física (La Red) crosses a crisis from dependence on International Development Cooperation, to the new one with the Covid-19 pandemic. In this way, the problems represented by a development model based on world powers will be explained, as well as how to become financially dependent on cooperation. Then, the consequences of financial dependence will be revealed and how new opportunities arise from the strategic design to this problem.

La problemática inicial

La Red Iberoamericana de Entidades de Personas con Discapacidad Física es una Organización no Gubernamental (ONG) de cooperación internacional. Como una ONG ella es parte de una sociedad organizada a la cual se le ha denominado sociedad civil. Este tipo de organizaciones devienen en un movimiento social cuando son capaces de "...conformar identidades, proponer situaciones distintas a las establecidas y actuar rompiendo los límites impuestos por el sistema dominante, para conseguir reformas sociales", Melucci (2004).

La Red desde su fundación ha impulsado el empoderamiento y la movilización de sus entidades específicamente y conectadas en red, para recalcar el papel protagonista de las personas con discapacidad en la defensa de sus propios derechos ante diferentes actores sociales.

Dicha organización solo ha trabajado con proyectos de cooperación internacional al desarrollo. Todos los proyectos que han desarrollado han aspirado a consolidar la experiencia de La Red como agente promotor de los derechos del colectivo con discapacidad, mediante el fortalecimiento de la comunicación institucional interna y externa de La Red y la difusión del enfoque basado en derechos aplicado a la discapacidad.

El problema radica en que La Red, como organización, ha dependido por mucho tiempo de fondos provenientes de proyectos de la cooperación internacional al desarrollo para mantener el trabajo organizativo, antes descrito. Esta ha sido su única fuente de financiamiento desde su origen, hasta la fecha. Por lo cual, no ha podido sostener sistemáticamente algunos de sus programas. Por ejemplo, el de inserción laboral o promoción de los derechos humanos de las personas con discapacidad.

Es por ello que, como parte de un trabajo de graduación para la Maestría en Diseño Estratégico e Innovación, de la IBERO, Ciudad de México, se delineó una propuesta llamada: “*Sostenibilidad mantenida de La Red Iberoamericana de Entidades de Personas con Discapacidad Física, a través de la implementación de una propuesta de diseño estratégico*”. Con esta no solo se pretende darle un giro a este problema en la organización, sino ayudarle a darle un nuevo sentido de sostenibilidad en el entorno de la pandemia, con un enfoque crítico desde el papel del diseñador/a estratégico/a.

Se considera, para efectos de este estudio se pensó en el “ser” diseñador como un profesional comprometido con hacer un análisis profundo en su entorno, donde el problema lo exige y la solución lo amerite. De esta forma, utiliza sus habilidades para llegar a alcanzar no solo los objetivos planteados, sino dar soluciones centradas en las personas. Esto es desarrollar un enfoque de pensamiento táctico, para comprometerse con las partes interesadas, los diferentes stakeholders, sobre todo en la parte de la gestión y ejecución de los proyectos a cooperación internacional.

Un modelo de desarrollo basado en las potencias mundiales

Como diseñador estratégico se debió desarrollar una conciencia empática de la realidad existente y las dinámicas que dominan el entorno cultural, en torno al campo de la cooperación internacional, aún más en tiempos pandémicos. En estos tiempos, las dinámicas económicas son fluctuantes y depende de las economías de las grandes potencias. Es decir, “la desigual relación que se establece entre las figuras del donante y del receptor. Desequilibrio que crece mientras disminuye la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) y aumentan a la vez las exigencias para ser objeto de esa ayuda”, diría Javier Erro (2002).

En París 2008 (OCDE, 2008) se planteó, de manera definitiva, la forma de cómo se daría esta relación. Se mencionó que “la coordinación de la ayuda en todos los ámbitos, así como los otros recursos del desarrollo, (debía ser) en diálogo con los donantes y fomentando la participación de la sociedad civil y del sector privado”, según dice el acuerdo.

Estas “políticas de ayuda y cooperación se construyeron sobre intereses político-estratégicos (tomando la seguridad nacional, los intereses nacionales de los países donantes y los lazos coloniales como puntos de partida), que se presentaron adornados con argumentos humanitarios, pero que están lejos de satisfacer los desafíos de dimensión global que la sociedad plantea hoy a una cooperación al desarrollo”, explica Erro (2002).

“Vincular el financiamiento con un marco único de condiciones y/o una serie de indicadores derivados de la estrategia nacional de desarrollo. Esto no significa que todos los donantes tengan condiciones idénticas, sino que cada condición de los donantes debería proceder de un marco coordinado común destinado a alcanzar resultados duraderos”, OCDE (2008). Este marco de

acción en cooperación se debió considerar para hacer un acercamiento objetivo sobre la problemática.

Actualmente, este marco se delinea, en la actualidad en Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que marcan la pauta de actuación en años hasta el 2030. “Sin pudor, se han impuesto los objetivos y las líneas maestras de las políticas económicas a los países receptores (las políticas de ajuste del Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional), con exigencias de democracia, derechos humanos y buen gobierno, como si además éstos fueran términos unívocos”, explica Erro (2002).

Si estos diseños fueran, realmente, participativos, salidos de las realidades de los/as receptores/as, habría todo tipo de libertades, desde cómo concebir la misma idea del desarrollo, hasta la metodología de cómo presentar el proyecto. Se entiende que las herramientas metodológicas dan un carácter de uniformidad y de profesionalismo, pero no se debe sacrificar en pro del hacer, la esencia del ser de una comunidad. Y ahí el reto del diseñador en estos temas.

Jalluf (2017) -en Martínez, Gabriel et al. (2017)- explica que el diseñador debe ser consciente de su entorno cultural, puesto que “el diseño no tiene lectores, espectadores, usuarios ni comunicados, pacientes o receptores. Trabaja para seres inmersos en un tejido social y cultural activo llamado realidad”. En este sentido, es deber del diseñador profundizar más en el impacto de los objetos al interactuar con las personas y de igual manera de las interacciones simbólicas significativas que se producen. Sobre todo, en un tema tan sensible, como la cooperación y las ONG, donde se observa una dependencia crítica.

La Red, como otras ONG, cae en la dependencia financiera a la cooperación

Los fondos de cooperación están disponibles, sustentados en acuerdos históricos internacionales, para disposición de la sociedad civil y, principalmente, entidades gubernamentales. Es así que se derivan en acciones específicas que desarrollan ONG en el mundo, así como asociaciones. Son estas las que hacen el papel participativo y consultivo desde las bases de sus organizaciones, condicionados -de alguna manera- con las líneas de cooperación, para la formulación de los proyectos.

De esta manera, aplicando un modelo participativo, logran sacar un proyecto que quede alineado con lo que se ha dictado desde la cooperación internacional. La Red lo hace para no detener su trabajo de promoción de los derechos fundamentales de las personas con discapacidad. “No vamos a encontrar otro tipo de donante que nos den la cantidad de fondos que recibimos de la cooperación, afirmó la Técnica de República Dominicana en una entrevista a profundidad, para esta investigación,

En este sentido, los proyectos seguirán siendo las principales vías de ayuda y de financiamiento para las ONG. Así se tenga que seguir esas líneas de cooperación de los ODS, para el año 2030. De esta forma, los países receptores seguirán sin tener el control sobre estos, que se disponen en manos de agencias que priorizan unas en orden de otras, unos instrumentos sobre otros y la inversión en tecnología e infraestructura sobre otros sectores, Robb (2004).

Es decir que, para La Red continúe su trabajo no hay otra manera que apegarse a las grandes líneas de cooperación y, consecuentemente, de los fondos de cooperación, ahí la dependencia financiera. Sin duda, el fin último de un proyecto es que determine que puede ser autosostenible, al finalizar la intervención, pero con poco tiempo de implementación y financiamiento, difícilmente un proyecto puede ser sostenible.

En todos estos años de trabajo continuo, con más de 20 organizaciones en América Latina, La Red no ha podido hacer que sus programas sean autofinanciables, de hecho, muchos han tenido que desaparecer. Entonces, lo que se hace es “combinar las necesidades reales de los usuarios/as,

con los ejes (o líneas de cooperación) que este año en particular se quieren ejecutar, dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030", diría el Técnico Regional de La Red en Perú. Así, muchas ONG logran entrar con la de ellos (cooperación) y salirse con la suya, parafraseando a San Ignacio de Loyola.

La crítica ante ello, no es que, si un eje de cooperación tenga más viabilidad o no, sino en cuánto se pueda apegar esa línea a una necesidad real, que tenga la comunidad empobrecida de Cartago en Costa Rica, por ejemplo. Quizá no necesiten un proyecto de género para este año, sino un proyecto de alfabetización y alfabetización digital, para después entrar con las brechas de género, sistemáticamente.

La sustentabilidad económica (en tema de proyectos) responde al principio de que las inversiones realizadas para desencadenar un proceso de desarrollo deben operar como insumo catalítico (potenciador) y deben retornar, en la misma o mayor cantidad, para ser invertidas en nuevos procesos, es decir nuevos proyectos. Está claro que los retornos no son meramente financieros, ya que será necesario tomar en cuenta la rentabilidad social, así como la ecológica y energética. Y está claro, también, que los plazos de retorno son históricos (sociales) no urgentes (urbanos), y menos políticos electoralistas, menciona Calvelo (2001).

De esta manera, no existe una fórmula automática que pueda decir explícitamente cómo romper con esta dependencia, pero sí se puede adoptar una actitud diferente como diseñadores. Ahora, quizás más que nunca, la realidad ha demostrado que debemos estar más pendientes del entorno, en este escenario pandémico, y recurrir a las voces de los beneficiarios/as, donde se ocultan sus necesidades. Porque, también, la pandemia ha dejado nuevas dinámicas y nuevas formas de interacción, afectando las decisiones de las personas.

Es por ello que en el diseño a las soluciones (usando una metodología tradicional como el marco lógico o una metodología ágil como PM4), lo que se debe tener en cuenta es el nuevo sentido de creatividad. Este debe ser capaz de sobreponerse a estos nuevos desafíos. Esto se consigue, únicamente saliendo de la caja. De aquella que hace referencia al tema de financiamiento único a la cooperación. Solo así se podrán ejecutar programas que son de un interés social para una población, aunque siga siendo marginal para las grandes potencias económicas.

Mazo (2018) dice que la estrategia de diseño visualiza el futuro, creando soluciones ideales para responder: ¿qué debería ser? Así, los diseñadores crean cosas (tangibles e intangibles) basadas en las tendencias sociales, apoyados en la investigación etnográfica y otras, para comprender los comportamientos y los deseos. Con estos dos en mano, se pueden idear soluciones que siempre satisfagan a los usuarios, en tema de cooperación internacional. Pero, antes se debía entender cómo esta problemática afectaba realmente a la organización.

Las consecuencias de esta dependencia financiera

Para efectos de esta investigación se determinó que la metodología sería cualitativa, y las técnicas a utilizar serían entrevistas a profundidad. Además de documentación bibliográfica. Se hicieron ocho entrevistas a todos los niveles de la organización, desde los directivos (2); el área de cooperación (2), ubicada en Madrid, España; Técnicos Regionales de La Red, República Dominicana y Perú (2) y directivos de entidades miembros de la organización (2).

Se utilizó esta muestra estratificada, porque la intención era encontrar buenos informantes de la situación. En este sentido, Granz (2016) nos dice que la forma ideal de decidir quién es buen informante es después de una o dos visitas; aquel que pueda decírnos qué hacen los actores internos. Habla de crear una experiencia compartida. Este término de empatía depende de comprender la experiencia de un informante y emociones.

De esta forma, los hallazgos que se encontraron, con estas entrevistas a profundidad, corresponde a la experiencia que tienen con la cooperación internacional al desarrollo. Además, se deseaba ahondar en la cultura organizacional instaurada, que permite que se busquen únicamente fondos de cooperación. Asimismo, se quería ver la voluntad organizativa para moverse en la búsqueda de financiamiento, fuera de las agencias de la cooperación. Por último, algunas ideas que pudieran dar una luz en este nuevo escenario post pandemia.

Los actores nos comentaron que este tipo de búsqueda, con foco en la cooperación, “solo aumentaron el recelo entre las organizaciones”, quienes entre ellas mismas tiene cierta competencia, en cuanto a la búsqueda y procura de fondos, limitando la información entre ellas y la organización, ósea la gestión del conocimiento. Creen que existió, y “existe, una cultura centrada en el poder, por años y que eso permitió solo un hermetismo que se desconocían las líneas que se estaban trabajando y los proyectos en ejecución”, dijo el presidente de la organización, Alonso Rivera.

Además, las entidades tienen una apatía generalizada por buscar fondos. Es por ello que, históricamente, le ha tocado a la Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica (COCEMFE) buscarlos y los demás se acomodan a este hecho. Incluso, parece que hay un sentido paternalista, en esta relación. Así, “las entidades se apartan unas de otras, sin hacer un trabajo en unidad”, sostuvo Fátima Solís, una directora de una entidad miembro ACOGIPRI.

Esto tiene que ver con las pocas acciones asociativas que se tienen en conjunto. Es decir, que en el fin del cumplimiento de la ejecución de los fondos para los proyectos de cooperación (que sirven igualmente para el sostenimiento de la organización) no se realizan actividades que puedan nutrir el tejido de la organización. Nadie, aparte de COCEMFE busca que estos intereses puedan ser comunes y que se puedan organizar, manifestó la directora del departamento de Cooperación de COCEMFE.

Por último, parece que el Covid-19 ha tenido un impacto positivo en algunos casos y negativo en otros. El positivo tiene que ver con que, en ciertas áreas, como Centroamérica y El Caribe, los proyectos siguen al alza, mientras que, de manera negativa, en el sur, con países de renta alta, como el caso de Perú o al norte como Estados Unidos y México, van a la baja, es donde la cooperación se va de estos países.

Siguiendo con los aspectos negativos en cuanto a la cooperación y proyectos, se observó que se tiene una fuerte dependencia de los proyectos de cooperación internacional. Asimismo, se pasa demasiado tiempo ejecutando estos tipos de proyectos que se tienden a descuidar acciones estratégicas y de organización. Esto se traduce, efectivamente, en una codependencia a la cooperación, porque solo ellos tienen los fondos suficientes para mantener las oficinas, recalcó la Técnico de República Dominicana, Jezabel Escarpín.

El problema de ello es que sus líneas de cooperación restan acciones que tienen que ver más con la naturaleza de las organizaciones que integran a La Red y a ella misma. Es por eso que algunas entidades sienten que ya no se hacen proyectos de fortalecimiento institucional, pero la cooperación ya no trabaja en estas líneas. Por último, a veces se descuidan los seguimientos reales de programas exitosos que se ejecutaron como el Servicio de Integración Laboral (SIL), que mencionan que “bien pudiera seguir funcionando”, dijo Solís.

Al final, afirman muchos/as, que lo importante es tener fondos para una estructura que funcione y que pueda resistir, aun cuando no se tengan fondos de cooperación internacional. Estas acciones, pensaban que se podían integrar en actividades que tengan que ver específicamente con la procura de fondos. Solo que se deben imaginar nuevas maneras de llegar a esas soluciones.

Hilando nuevas oportunidades desde el Diseño Estratégico, frente a esta problemática

Si nos atreviéramos a preguntarnos si los ejes en los temas de cooperación cambiarán, la respuesta es no. Ya existe una agenda plasmada en unos Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, que es el mundo “que soñamos alcanzar”. Para lo que sí debemos prepararnos es para ver disminuidos los fondos de cooperación internacional. En consecuencia, habrá que pensar nuevas formas de sostenimiento financiero. Existen posibilidades: que se autogestionen los proyectos con formas de crowdfunding o que se busquen otros financiamientos alternativos.

Para evidenciar el caso, “se conocía la noticia de que Oxfam, una confederación que agrupa cerca de 20 organizaciones del mundo, cerrará 18 oficinas -que equivalen a 1450 puestos de trabajo- quedando sólo operativa en 48 de los 90 países en los que tiene presencia. El motivo es la imposibilidad que tienen de hacer campañas en vía pública y/o realizar eventos para recaudar fondos debido al Covid-19, y la disminución de los ingresos de ventas de empresas que colaboran”, según la revista argentina PRS Presente, el pasado julio de 2020.

La revista afirmó que la crisis de la pandemia “vino a cristalizar un problema que las Organizaciones de la Sociedad Civil tienen hace varios años: la inestabilidad financiera y la falta de un modelo de recaudación sostenible a largo plazo”, detalló. Esto solo demuestra el marco bajo el cual están amparados las ONG en tema de financiamiento. Tanto, que exige a grandes agencias como Oxfam a cerrar operaciones. Esto por depender de la cooperación internacional, en su mayoría.

Es imperante, entonces, que se empiecen a imaginar, idear y hacer tangibles nuevas formas de acercarse al capital en temas sociales, en esta nueva era que comienza, dada la pandemia de Covid-19, que inició en el mundo el pasado diciembre de 2019 y que a la fecha aún persiste. Para ello, es importante la innovación como motor del proceso. Mulgan (2006) puntualiza que “la innovación supone el proceso por el que se buscan formas diversas, creativas y nuevas para satisfacer las necesidades aún no cubiertas, satisfechas de manera deficiente o emergente”.

La innovación es “motor” del proceso de “evolución social”, del “cambio social” o del “desarrollo”, según Hernández (2016). Por ello, desde el papel del diseñador, es importante hacer nuevos planteamientos que demuestren una evolución en la forma de concebir las intervenciones sociales. Se debe cambiar la óptica de cómo pensar el financiamiento, en aras de estrategias creativas para el sostenimiento, donde los fondos de cooperación solo sean otros fondos.

Actualmente, en este entorno de pandemia, se observa cómo las relaciones humanas se han modificado. Las visitas a familiares, los trabajos y los mismos estudios ya no son los habituales. De la misma forma, el mundo de la cooperación internacional ha tenido cambios profundos, como que en algunos países se dan fondos para combatir y concientizar a la pandemia. Otros países no han corrido con la misma suerte, pues no se ha dado financiamiento ni en cuanto a la pandemia ni a otros proyectos. Es por ello que es necesario buscar nuevas formas de sostenimiento financiero. Es decir, acciones a largo plazo.

El Diseño Estratégico y sus metodologías claras para la empatía con los usuarios, creo que pueden dar solución a este problema complejo. Hay que considerar como dice Mas (2014) que este consiste en la aplicación de los principios y del proceso de diseño en las organizaciones (usuarios) para innovar y hacerlas más competitivas. Su propósito es buscar la mejora en el usuario/cliente y así encontrar soluciones adecuadas y de carácter diferenciador para él. Para ello, es necesario incorporar en la cultura de la organización la forma de pensar y de hacer de un diseñador.

Esto quiere decir que el cambio profundo debe venir empujado haciendo una inversión de calidad en tiempo en modificar la cultura organizacional hacia este nuevo propósito. Creando conciencia

en las personas que se pueden buscar fondos alternativos a la cooperación. Esto puede, incluso, en tener una gran viabilidad en cuanto se puedan seguir manteniendo los empleos, la estructura organizacional y, en consecuencia, los programas que se ejecutan con la población.

Los diseñadores y cocreadores, deben comprender que nadie mejor que los propios beneficiarios para ser artífices de su desarrollo. Si se mantiene este espíritu y los programas están destinados al bienestar y cambio sustancial de un sistema, sin duda que la creatividad para el financiamiento vendrá por añadidura. Es así que siempre es útil pensar en herramientas para la innovación como armas creativas para resolver problemas aún pendientes. Además, en pensar en las competencias del diseñador.

El Laboratorio de diseño Helsinki (s.f.) piensa que el diseñador estratégico tiene tres competencias centrales: 1) integración, el enfoque que ayuda a iluminar la compleja red de relaciones (entre personas, organizaciones y cosas) para proporcionar un punto de vista holístico; 2) visualización, con fluidez en la representación visual, el diseñador estratégico utiliza esta habilidad como un medio importante e iterativo para comunicar relaciones complejas, incluso contradictorias, que serían difíciles o imposibles de explicar solo en texto y números. Por último, 3) administración, los diseñadores deben participar durante toda la duración de los procesos de cambio, proporcionando experiencia y comentarios constantes para identificar, probar y ofrecer soluciones duraderas.

Un último hilo que se debe considerar es el Diseño de Futuros, o sea la prospectiva. Desde el Diseño Estratégico, esta es hábil y de mucha relevancia para este tipo de acciones a largo plazo. La prospectiva se entenderá como ese conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad, con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales, según Astigarraga, E. (2004). En estos marcos se necesita una mirada al horizonte, ampliando la visión de la organización.

“No podemos aprender resiliencia leyendo un libro o escuchando una conferencia”, diría Harari (2018). Como diseñadores/as se debe acompañar a las organizaciones sociales a que puedan adaptarse a las nuevas situaciones adversas y traer nuevas buenas con el diseño colaborativo, buscando nuevas formas de sostenimiento, y no únicamente centrado en los fondos de cooperación internacional.

Para concluir, los diseñadores deben entender al desarrollo como un proceso endógeno, autogestionado y sustentable -que nos permite el Diseño Estratégico- que tiende a incrementar la calidad de vida material, intelectual, cultural y afectiva de toda la humanidad y, en particular, de aquellos que hoy en día ni siquiera alcanzan los niveles básicos de la supervivencia biológica debido al hambre, las enfermedades y los déficits de nutrición y salud. Es decir, no se debe entender la cooperación como desarrollo externo, sino de los propios pueblos y sus necesidades (Calvelo, 2001).

Referencias

Astigarraga, E. (2004). Prospectiva. Universidad de Deusto. Recuperado de: http://www.prospectiva.eu/zaharra/apunte_s/Prosp_Deus_2004_res.pdf.

Calvelo Ríos, J. M (2001). Desarrollo: comunicación, información y capacitación. Runa (Instituto de Investigación en Comunicación para el Desarrollo), 6.

Erro, Javier. (2002). Comunicación, Desarrollo y ONGD. Lankopi, S.A. Bilbao.

Granz Galen (2016). Chap. 2 The ethnographic design project. Chap. 3 Sited micro cultures. In Ethnographic for designers (pp. 16-43). London Routledge.

Harari, Y. N. (2018). 21 lecciones para el siglo XXI. Debate.

Helsinski (s.f.) ¿Qué es el diseño estratégico? Recuperado de
<http://helsinkidesignlab.org/pages/what-is-strategic-design.html>

Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. CIRIEC-España. Revista de economía pública, social y cooperativa.

Martínez, Gabriel et al. (2017). Diseño, tipografía y lenguaje. Ciudad de México, México. Designo, libros de diseño.

Mas, Oscar (2014). Diseño Estratégico, una mirada distinta. Recuperado de:
<https://gestion.pe/blog/comunicacionestrategica/2014/06/diseno-estrategico-una-mirada-distinta.html/>

Mazo, Diego (2018). Estrategia de diseño: el secreto para sobrevivir en la era de la transformación. Recuperado de <https://uxplanet.org/design-strategy-the-secret-to-survive-in-the-transformational-era-c6ccdb88c433>

Melucci, Alberto. (2004) Los Desafíos de los Movimientos Sociales y ONG en el Contexto de la Globalización. Seminario Federación de Organismos No gubernamentales. Managua, Nicaragua.

Mulgan, G. (2006).: "The process of social innovation", Innovations, 7(1).

OCDE. (2005-2008). Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y Agenda de Acción de Accra.

PRS Presente (2020). Consecuencias de la pandemia: ¿la crisis de las ONGs?
<https://presenterse.com/consecuencias-de-la-pandemia-la-crisis-de-las-ongs/>

Robb, C. (2004), "Changing power relations in the history of aid" en Groves, L. & Hinton, R. (eds.), *Inclusive Aid. Changing Power and Relationship in International Development*, Earthscan, London.

*José Fernando Polío Maravilla, catedrático planta, Departamento de Comunicaciones y Cultura, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), El Salvador, jpolio@uca.edu.sv, fernando.polio@gmail.com.