

REVISTA CIDOB D'AFERS
INTERNACIONALS 72.

**Instituciones para una cooperación
internacional al desarrollo de calidad**

El nuevo perfil profesional de los cooperantes y sus necesidades de formación

El nuevo perfil profesional de los cooperantes y sus necesidades de formación

Joaquim Tres Viladomat*

RESUMEN

La cooperación intensiva en recursos humanos tiene como gran valor añadido su contribución a la comprensión del "otro" tanto en origen como en destino, pero para ser un instrumento eficaz en las políticas de desarrollo precisa de unas condiciones previas. Este trabajo revisa brevemente la Agenda Internacional de Desarrollo, que determina qué personas con qué formación, destrezas y experiencia se necesitan para incidir en ella desde su trabajo diario. A continuación, se analiza el tipo de cooperación que se realiza desde España, así como sus implicaciones para la política de recursos humanos y, posteriormente, se presenta una categorización de los elementos que se consideran imprescindibles en un profesional de la cooperación al desarrollo. Para concluir se esbozan unas recomendaciones a las organizaciones que realizan cooperación intensiva en el uso de personas a través de iniciativas concretas para una política de recursos humanos, con especial hincapié en la AECl. Finalmente, se sugieren otras recomendaciones genéricas para que, también desde la cooperación financiera, tanto bilateral como multilateral, se invierta en la formación de recursos humanos para mejorar la cooperación.

Palabras clave: desarrollo, cooperación para el desarrollo, España, recursos humanos

*MPhil in Development Studies por el Institute of Development Studies de la University of Sussex (Reino Unido). Director Ejecutivo de la Global University Network for Innovation (GUNi) que alberga la Universitat Politècnica de Catalunya. Director del Programa de Desarrollo de la Fundación CIDOB
joaquim.tres@upc.edu

En esta época marcada por la interdependencia, la cooperación al desarrollo es una contribución importante para el desarrollo de los países más pobres, siempre y cuando existan unas políticas locales conducentes al crecimiento con equidad y una gobernanza apropiada a las necesidades del país. La cooperación más importante desde el punto de vista financiero es en forma de créditos que el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial y la banca multilateral regional otorgan a los países en desarrollo a precios inferiores a los del mercado de capital. Además de esta cooperación, algunos países otorgan créditos a países en desarrollo ligados a sus exportaciones. Pero estas modalidades de cooperación no son el objeto de estudio de este trabajo, al ser menos intensivas en recursos humanos que la cooperación que ofrecen los estados y las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD), hecho que no implica que no debieran formar en desarrollo a sus recursos humanos para mejorar la calidad de su cooperación. La cooperación intensiva en recursos humanos tiene, en mi opinión, un gran valor añadido: se realiza a través de personas, tanto de países desarrollados como de países en desarrollo, en proyectos conjuntos, contribuyendo de manera decisiva a la transformación de formas arcaicas de ver el mundo y sienta las bases para un mejor desarrollo y bienestar, aumentando la comprensión del “otro” tanto en origen como en destino.

Este trabajo es fruto de una reflexión personal, después de dieciséis años de trabajo en desarrollo, que me llevó primero a Perú, luego a estudiar en el *Institute of Development Studies* de la Sussex University, a trabajar en la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD) y, finalmente, a completar una etapa de doce años como coordinador general de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) en México, Bolivia y Guatemala y Belice¹. Una actividad importante en esta etapa como directivo de la Cooperación Española ha sido la identificación de puestos de trabajo en muy diferentes realidades sociales y culturales, así como la selección de personas para incorporarse a equipos de cooperación de alto nivel; personas que han trabajado en comunidades de gente pobre, ministerios y oficinas de cooperación.

Este trabajo fue pensado para presentarse en las jornadas sobre “cómo crear profesionales para la cooperación”, coorganizadas por la Asociación de Profesionales por la Calidad de la Cooperación para el Desarrollo (ACADE), la Fundación CIDOB y la Fundación la Caixa, celebradas en el Caixaforum, en Barcelona, los días 19 y 20 de mayo de 2005.

El estudio explicita primero algunas premisas y conceptos, revisa brevemente la agenda internacional para el desarrollo –porque ésta es la que determina qué personas con qué formación, destrezas y experiencia se necesitan para incidir en ella desde su trabajo diario y ver qué implicaciones tiene en la agenda su formación–, para mostrar a continuación el tipo de cooperación que se realiza desde España, así como sus implicaciones para la política de recursos humanos; posteriormente se presenta una categorización de los elementos que se consideran imprescindibles en un profesional de la cooperación para el desarrollo –los conocimientos básicos, la formación de postgrado, las destrezas de ges-

ción necesarias, el papel que juega la experiencia en los profesionales y su sistematización, así como las actitudes deseables para una cooperación eficaz— para concluir con algunas recomendaciones genéricas a las organizaciones que realizan cooperación intensiva en el uso de personas a través de iniciativas concretas para una política de recursos humanos, con especial hincapié en la AECI, así como con otras recomendaciones genéricas para que también desde la cooperación financiera, tanto bilateral como multilateral, se invierta en la formación de recursos humanos para mejorar la cooperación que realizan, como les demanda la sociedad.

EXPLICITACIÓN DE CONCEPTOS

La cooperación para el desarrollo es una profesión. Esta profesión, como tantas otras, requiere haber completado unos ciclos formativos determinados, tanto en grado como en posgrado, conocer las destrezas de la gestión compleja, poseer una experiencia significativa y la sistematización de la misma, así como unas actitudes que permitan afrontar con éxito los retos que se le plantean. ¿Es deseable dejar en manos y mentes del “sentido común” la ayuda de la población más vulnerable del planeta? Con demasiada frecuencia conocemos casos de organizaciones o personas que tienen como destino escenarios socialmente muy frágiles, políticamente muy complejos y diferentes de los de origen y que tratan esta coyuntura con enorme simpleza, paternalismo, improvisación, formación inadecuada, *amateurismo*, mucho corazón y “sentido común”, lo que encarna serios peligros, tanto para las comunidades de destino como por los cooperantes mismos. La cooperación para el desarrollo no puede estar basada sólo en sentimientos solidarios y “sentido común”, porque este es el menos común de los sentidos y porque si el objetivo es realmente ayudar a los más vulnerables de otras latitudes y culturas, sobre todo a empoderarlos, debemos exigir a esta actividad una gran profesionalidad y responsabilidad.

La cooperación para el desarrollo debe ser una ayuda externa que contribuya de manera eficaz, empleando recursos de los contribuyentes de países más desarrollados, a empoderar a los socios locales a través del fortalecimiento de sus capacidades y esfuerzos. Esta actividad, si es genuina y profesional, forja importantes alianzas entre unos socios locales y unos socios externos que prestan un apoyo de largo plazo que debe ser transformador, tanto de la realidad local, como también de la realidad de los cooperantes y sus entornos en los países de origen. Si la cooperación no es un elemento transformador hacia un desarrollo sostenible con equidad —tanto en el destino, pero de manera muy importante, aunque menos dramática, en los países de origen—, ésta no cumple con

la función que se le ha encomendado en diferentes acuerdos internacionales, cumbres y muy especialmente, desde el año 2000, en los Objetivos del Milenio (ODM), agenda con amplio y consensuado respaldo en el mundo.

Como en otros países, en España hay una importante riqueza de actores en cooperación para el desarrollo que aportan cada uno su sensibilidad y ventajas comparativas a la hora de actuar. Sin embargo, hay unos actores privilegiados cuya razón de ser única es la cooperación para el desarrollo. Se trata, en el caso de España, de la AECI y de las ONGD, que son los actores principales de esta reflexión personal sobre las políticas de recursos humanos para una cooperación más eficaz. Estos actores pueden, sin embargo, aprender mucho de empresas, sindicatos, universidades y administraciones locales a la hora de identificar, planificar, ejecutar y evaluar su cooperación. También pueden aprender mucho de sí mismos a partir de los contenidos de sus propios programas que, si se aplicaran a ellos mismos, representaría un gran avance en la eficacia de su cooperación.

La preocupación principal de este trabajo, a la hora de abordar los recursos humanos para la cooperación al desarrollo, es que ésta debe ser una profesión que se ejerza con profesionalidad y responsabilidad, dado que se realiza en un entorno de vulnerabilidad de las personas y cuyo objetivo es empoderarlas para que ellas mismas sean protagonistas de las transformaciones necesarias para mejorar su bienestar. Esta actividad debe ser también transformadora de los entornos de origen de la cooperación, aprovechando la necesidad y oportunidad que representa la rendición de cuentas de la eficacia obtenida por las actividades de solidaridad.

LOS ASPECTOS MÁS RELEVANTES DE LA AGENDA INTERNACIONAL DEL DESARROLLO

La Agenda Internacional del Desarrollo está marcada por la importancia actual de la *reducción de la pobreza*, que se manifiesta desde la presente iniciativa reforzada de reducción de la deuda y sus condiciones, entre las que destacan las estrategias de reducción de la pobreza, hasta los Objetivos del Milenio, que han logrado resumir y articular importantes aspectos constitutivos del desarrollo. Es importante destacar que esta centralidad de la pobreza es una novedad en los 60 años de historia de la cooperación para el desarrollo, a pesar de que ha habido propuestas académicas que ya pretendían incidir en la pobreza, tales como la *redistribución con crecimiento*, la aproximación de las *necesidades básicas*, y el *ajuste con rostro humano*, entre otras.

Existe consenso generalizado, además, de que el *crecimiento económico* es una condición necesaria, aunque no sea siempre suficiente, para reducir la pobreza, y forma parte

clara de la Agenda Internacional del Desarrollo de todos los países objetivo de ayuda. En este aspecto, es esencial la búsqueda de políticas de *crecimiento pro-pobres*, que deben ser intensivas en la creación de empleo en aquellos sectores de la economía susceptibles de emplear a personas pobres. Este extremo es muy evidente en las estrategias de reducción de la pobreza, en la actual línea de créditos de *crecimiento con reducción de la pobreza* (PRGF en sus siglas en inglés) del FMI, e incluso en las cartas de intención que los países tienen con el FMI². Sin embargo, es quizás aún prematuro realizar un análisis de impacto de esta centralidad de la reducción de la pobreza en las políticas de crecimiento que están recomendando las instituciones financieras internacionales.

La Agenda Internacional del Desarrollo incluye también, y cada vez con mayor aplomo, los aspectos de la *desigualdad*, factor explicativo de un gran número de crisis sociales de nuestros días y de creciente interés para la cooperación, que hasta hace relativamente poco tiempo se preocupaba sólo de la reducción de la pobreza, hasta que los hechos han demostrado que esta aproximación es totalmente insuficiente. Pero la desigualdad que ha atraído ahora la atención de las agencias de cooperación es la generada por el ingreso. Sin embargo, la desigualdad es más que eso. Una de sus facetas más destacadas y que ha logrado crear un espacio consolidado, aunque insuficiente, es la desigualdad de oportunidades en función del *género*, aspecto que este trabajo tratará más adelante, así como el del *medio ambiente* que, desde 1992, ha crecido en importancia y atención. Ambos aspectos han adquirido una centralidad destacada en la agenda, no sólo porque ambos están muy bien recogidos en los Objetivos del Milenio —el primero tiene relación directa con los objetivos 2, 3 y 5 y el segundo con el 7—, sino porque además existen organismos específicos para su promoción, en el sistema de Naciones Unidas y organizaciones fuertes en la sociedad civil nacional e internacional.

La *inversión social* a través de las políticas públicas de salud, educación e infraestructuras para los más pobres es un aspecto clave de la agenda que merece especial atención. Específicamente, debe interesar cuál es el proceso de la formación de estas políticas públicas, así como *la necesidad de instituciones apropiadas* para el desarrollo, incluida la institución de la *participación política y social*. Es por ello que trabajar en cooperación implicará más que nunca esforzarse para fortalecer instituciones y prestar especial atención al relativamente nuevo fenómeno de la democracia participativa y de los agentes que la configuran. La “nueva” sociedad civil constituida por ONGD ahora es una pieza clave en la formación de políticas públicas de desarrollo, y en muchos países las ONGD empiezan a tomar fuerza como instituciones de control social, ante la inoperatividad de los legislativos de hacerlo eficazmente, y además cuentan con la credibilidad ante la ciudadanía³. Esta fuerza emergente ha generado tensiones entre la democracia representativa y la participativa, no siempre bien resueltas y bien entendidas por las instituciones cooperantes y agentes de la sociedad civil “tradicional”, como partidos políticos y sindicatos. Promocionar la democracia participativa sin fortalecer la oferta de políticas

públicas desde el sistema política formal crea importantes desequilibrios, como se está viendo con claridad en países como Bolivia.

Esta nueva agenda de cooperación se ha tenido que ir dotando de nuevos mecanismos, instrumentos y modalidades de financiación en todos los países, incluido España. Esta agenda, como es lógico, tiene implicaciones muy importantes y relevantes sobre los perfiles profesionales que son necesarios para trabajar en la cooperación actual. Se puede decir que con esta larga lista que proviene de la agenda, más los conocimientos básicos, los avanzados, las destrezas y las actitudes necesarias se está exigiendo demasiado a los cooperantes; pero no. Trabajar en la solidaridad y la ayuda de los más vulnerables no puede ser un pasatiempo pasajero. Esto no lo entienden ni los ciudadanos (contribuyentes) de los países ricos, con cuyos impuestos se financia la solidaridad, ni lo entienden los dirigentes de las comunidades, los alcaldes, los miembros de cooperativas y empresas de países en desarrollo. Por ello, los cooperantes deben tener una formación sólida, capacidad para aprender a lo largo de toda la vida, las destrezas y actitudes necesarias para realizar su trabajo con eficacia. Es por ello que este trabajo quiere unir los aspectos más relevantes de la Agenda Internacional del Desarrollo con los perfiles de los cooperantes.

COMENTARIOS SOBRE LA AGENDA INTERNACIONAL DEL DESARROLLO: IMPLICACIONES PARA LOS COOPERANTES

La Agenda Internacional del Desarrollo ha avanzado mucho conceptualmente en pocos años. En un inicio, en la posguerra de la Segunda Guerra Mundial, los planteamientos eran exclusivamente económicos, y lo fueron durante décadas. El planteamiento entonces era relativamente sencillo y los problemas del desarrollo se circunscribían a la abundancia o escasez de los factores capital, trabajo y tierra. Como los países en desarrollo eran (y lo son todavía) escasos en el factor capital, si se aseguraba una transferencia del mismo por un valor aproximado del 1% del PIB de los países desarrollados, sería suficiente para desencadenar el proceso desarrollo, ya que este capital, al llegar a un escenario donde éste era escaso, sus tasas de retorno serían muy elevadas⁴. Esto desencadenaría el proceso más complejo del desarrollo. Pero eso no ha sido así, porque la inyección de capital, nunca en los niveles calculados por Tinbergen, no ha sido suficiente y la agenda se fue complementando.

Desde principios de la década de los noventa, la agenda no ha parado de enriquecerse y complementarse; las personas, o el desarrollo humano, han ido asumiendo un papel cada vez más central, aunque quede aún mucho por hacer, porque la pobreza en

el mundo en desarrollo tiene dimensiones gigantescas y dramáticas. A sectores y mecanismos nuevos se ha añadido además la transversalización de aspectos clave. La transversalización es un reto si se va a llevar a cabo con eficacia, porque con frecuencia en un gran número de organizaciones un aspecto transversalizado se convierte en un aspecto olvidado. Transversalizar implica diseñar las acciones con el aspecto a transversalizar construido en ellas mismas como un elemento indivisible. Además, implica diseñar también un conjunto de indicadores sofisticados, un presupuesto específico y un sistema de seguimiento exigente para que aspectos fundamentales de las políticas de desarrollo no sean olvidados.

A continuación este trabajo ofrece una discusión mínima de aspectos que se introdujeron como “nuevos sectores”, que han adquirido primacía en la Agenda del Desarrollo y que son elementos transversales en la acción de muchos donantes, así como en políticas públicas de países en desarrollo, y que deben ser comprendidos por los cooperantes en todo el ciclo del proyecto y en el diálogo político.

La reducción de la pobreza. Como se ha dicho más arriba, es el elemento central de la Agenda Internacional del Desarrollo desde mediados de la década de los noventa, para los donantes más experimentados como el Reino Unido y los países nórdicos, desde que el Banco Mundial dedicó su *Informe Mundial de Desarrollo* en 1990. La reducción de la pobreza en la cooperación de España adquiere centralidad formal con la aprobación de la Ley de Cooperación para el Desarrollo de 7 de julio de 1998, en el I Plan Director de la Cooperación Española y, como no podía ser de otra forma, en el II Plan Director⁵. ¿Qué importancia tiene para los cooperantes este nuevo impulso para reducir la pobreza? En realidad, muchos programas, proyectos y actividades que ya se realizaban anteriormente luchaban contra la pobreza. Sin embargo, esta centralidad implica que la lucha contra la pobreza no sólo es el objetivo de acciones sectoriales o aisladas, sino que se convierte en el primer objetivo de la cooperación. Además, al convertirse en un eje transversal, implica que todas las acciones de la cooperación deben contribuir de manera principal a la reducción de la pobreza.

Ante esta centralidad, el primer reto para los cooperantes y sus organizaciones es la comprensión del complejo fenómeno de la pobreza. La pobreza no es solamente un ingreso económico bajo o el no poder cubrir las necesidades básicas, como la seguridad alimentaria, una vestimenta y un alojamiento adecuados. La pobreza tiene además una relación directa con la ausencia de derechos, con la falta de empoderamiento de los pobres o la falta de acceso a las instituciones (Kabeer, N., 2000). Cuando, como cooperantes, tratamos de entender el fenómeno multidimensional de la pobreza, es muy importante tener en cuenta factores como el aislamiento geográfico, conductas culturales, aspectos históricos, las relaciones de poder, no sólo en un país o región, sino dentro de las mismas comunidades en las que se trabaja. En la cooperación, a menudo, los miembros de las comunidades son percibidos no como individuos con intereses dife-

rentes, marcados por las relaciones de poder, las diferencias de género y las diferencias de edad, sino como intereses homogéneos o colectivos. Los cooperantes trabajan con frecuencia en comunidades cuyos índices de pobreza se sitúan por encima del 75%, o incluso la totalidad de la población es pobre. Esto no debe implicar tratar a todos los miembros de la comunidad de la misma manera o ver la pobreza sólo como un nivel de ingreso bajo. La pobreza y la exclusión se manifiestan en otras formas diferentes a las del ingreso, especialmente en las formas de poder. Este es otro aspecto en el que debe recibirse formación, dado que el “sentido común” puede ser muy engañoso.

Con la preeminencia de la pobreza en la Agenda del Desarrollo se ha impuesto con fuerza el tema de la *desigualdad*. Si el tema de la pobreza ya es muy complejo de comprender, el tema de la desigualdad lo es aún más. En la teoría, comprender la desigualdad implica comprender las relaciones de poder en una comunidad motivadas por razones económicas, históricas, políticas, culturales. Sobre el terreno, esto es aún más complejo porque además debemos hacer frente a desventajas tales como ser agentes externos y ser objeto de la presión de intereses particulares y colectivos, incluso de relaciones que abandonan la esfera profesional e ingresan en la personal, dado que un cooperante se convierte en sinónimo de recursos, no sólo financieros, y en un puente con el mundo exterior, con todo lo que ello implica.

Desde hace varias décadas, como se ha mencionado más arriba, ha ido creciendo la importancia de las *perspectivas de género* en la Agenda de Desarrollo. Este aspecto central del desarrollo no es un sector más que deba ser atendido por algún programa o proyecto determinado, sino que ha implicado reconceptualizar, afortunadamente, el mismo concepto global del desarrollo. El desarrollo no se puede concebir sin un reequilibrio real de las relaciones de género, ingresando en aspectos tan profundos sobre el poder, ya que se debe saber diferenciarse los diversos papeles que tienen las personas, en función del género, ya sea en la familia o en el lugar de trabajo. Sin embargo, como han argumentado numerosos trabajos académicos, estos avances no implican que la tarea esté hecha (Molyneux, M., 2004)⁶.

A partir de 1992, en la Cumbre de Río, y también gracias a luchas reivindicativas, el *medio ambiente* empezó a ser objeto de programas de desarrollo. Gradualmente, este aspecto ha ido obteniendo el estatus de transversal en la Agenda Internacional del Desarrollo.

Igualmente en la década de los noventa, las *instituciones* adquirieron una importancia capital. Construidos sobre una creciente importancia de las variables políticas en los procesos de desarrollo y sobre la influencia posterior que adquirieron *las narrativas* de los economistas institucionales del este asiático, así como la importancia de las instituciones en el crecimiento económico, los *aspectos de gobernanza* se han convertido en centrales en la Agenda del Desarrollo. Primero se produjo un debate motivado por el desafío neoliberal al estatismo anquilosado, luego el péndulo se centró en encontrar un terreno común en que el papel de un Estado capaz era esencial para el desarrollo. Pero

el Estado no es el único agente que representa el impulso del valor de las instituciones para el desarrollo. El Mercado es una institución central del desarrollo, y no es una institución sencilla de comprender. A veces, el mercado y la respuesta de los individuos a incentivos a través del mercado es un aspecto olvidado o despreciado cuando se hace cooperación por el desarrollo. La pobreza, en muchos casos, puede explicarse por el mal funcionamiento que tienen los mercados o por las condiciones desventajosas en las que los individuos llegan a los mercados.

Dentro de la contribución de las instituciones, además del Estado y el Mercado, es importante hablar de la *participación*, que se ha convertido en un aspecto fundamental de las políticas de desarrollo orientadas al empoderamiento, sin la cual la gobernabilidad no es posible. En los países desarrollados, la participación se realiza en gran medida a través del sistema político formal mediante elecciones, partidos políticos, sindicatos y pertenencia a organizaciones de la sociedad civil. En muchos de estos países desarrollados la democracia es centenaria. En una gran mayoría de países en desarrollo, salvo excepciones muy importantes como la India, la participación política se ha visto coartada por falta de libertades, ya sea de países independientes de larga trayectoria o por las administraciones coloniales, por lo que la participación política es aún incipiente. En muchos países, la democracia tiene a lo sumo un par de décadas y los sistemas de representación son débiles o no funcionan, por lo que han emergido con fuerza las ONG como expresiones nuevas que abren nuevas vías para la representación de intereses o la participación genuina.

En la Agenda Internacional del Desarrollo, la participación ingresó gracias a las ONGD, especialmente aquellas dedicadas al desarrollo rural. Brasil y la India han sido dos importantes faros de estos inicios, a partir de los trabajos de Robert Chambers, que construía sobre los cimientos establecidos por Paulo Freire. Se empezó con el Desarrollo Rural Participativo (DRP) en un gran número de contextos, que abrazaron sus virtudes para conocer de primera mano qué quería la gente⁷. Gradualmente, esta participación se introdujo en el trabajo de agencias bilaterales nórdicas, entre otras, y hasta en el Banco Mundial. La participación ha quedado incorporada en instrumentos y políticas medulares de países en desarrollo; muestra de ello son las Estrategias de Reducción de la Pobreza (ERP), en el marco de la iniciativa reforzada de reducción de deuda para países pobres altamente endeudados (HIPC II o Enhanced HIPC, por su expresión en inglés), que se están aplicando en más de 40 países del mundo. En las condiciones de condonación de deuda de todas ellas figura que para priorizar las políticas sectoriales de reducción de la pobreza habrá que dar voz a los pobres a través de procesos de diálogos nacionales participativos y representativos. Asimismo, es importante recordar, como ya se ha mencionado, el programa PRGF (en sus siglas en inglés) del FMI, que promueve políticas de crecimiento pro-pobres. Y no sólo eso.

El control social, la fiscalización o la rendición de cuentas de las acciones sectoriales en las ERP no sólo se harán mediante los mecanismos legítimos de la democracia

representativa a través de los parlamentos, sino también a través de mecanismos *ad hoc* derivados de las ERP, en los que participan las entidades de la “nueva” sociedad civil, que algunos consideran cuestionables porque contribuyen a crear un sistema paralelo de legitimación y rendición de cuentas y a debilitar los sistemas políticos formales, que en muchos casos son incipientes y que tienen el poder de legislar. A pesar de que el contenido y la forma de esta participación pueden ser cuestionados, es evidente que comprender la tensión que se ha generado en muchos contextos entre democracia participativa y democracia representativa es un reto ineludible y de los más importantes para los cooperantes y su formación.

Un último aspecto que no está explícito en la Agenda Internacional del Desarrollo, pero que sí está implícito en muchas áreas comunes de ésta, es la *interculturalidad*. Esto tiene que ver con la comprensión de que existe una diversidad de caminos para el desarrollo y una diversidad cultural en las diferentes perspectivas, y que la diferencia no es un pasivo, sino un activo para poder realizar una cooperación eficaz. Practicar la interculturalidad real no es sencillo. Se trata de comprender y aceptar al “otro” o la “otredad”, en primer lugar, y luego identificar una agenda común en la que se puedan compatibilizar los diferentes puntos de vista, las diferentes prioridades y los diferentes ritmos para hacer las cosas, que dependen de prioridades diferentes. A pesar de no estar explícito en la Agenda Internacional del Desarrollo, la práctica de la interculturalidad real debe estar en la esencia de una cooperación eficaz y ser su eje vertebrador. La cooperación consiste en ayuda externa, tanto financiera como la puesta a disposición de recursos humanos que provienen de contexto muy diferentes. El éxito en la práctica de la interculturalidad real, evitando paternalismos que aún influyen en la cooperación, es un elemento imprescindible para que la cooperación sea eficaz y transformadora. La comprensión de esta forma de trabajar no se puede improvisar y se requiere, a mi modo de ver, una formación teórica sólida que pueda relacionarse con la práctica individual.

TIPO DE COOPERACIÓN EN ESPAÑA Y SUS IMPLICACIONES PARA LOS RECURSOS HUMANOS (AECI, ONGD, FAD)

En España, como en un gran número de países donantes, se hace cooperación a través de diferentes modalidades, dependiendo de la institución que la realiza. Aunque el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (MAEC) es el órgano rector de la Cooperación Española de acuerdo a la Ley de Cooperación Internacional para el

Desarrollo, éste sólo gestiona un 23% de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) total, y un 17% a través de ONGD^s. Ambas modalidades son muy intensivas en recursos humanos, pues se ejecutan a través de programas y proyectos, a excepción del microcrédito, que es muy intensivo en recursos humanos pero no en las agencias cooperantes, ni para el “segundo piso” que otorga los créditos, sino en las instituciones que otorgan los microcréditos a los destinatarios finales.

El mayor porcentaje de la AOD española la otorga por este orden el Ministerio de Economía (47%), el MAEC (23%), el Ministerio de Industria Comercio y Turismo (8%), el Ministerio de Defensa (2%). Las comunidades autónomas y los municipios y entidades locales representan el 11% de la AOD española.

A pesar de este orden de magnitud en la AOD española, las instituciones que tienen mayor preocupación por la formación de recursos humanos para la cooperación al desarrollo son la AECI y las ONGD y, aunque el panorama de la cooperación descentralizada es muy heterogéneo, sí se puede afirmar que existe un interés manifiesto de ésta en la formación de sus técnicos, ya sea a través de cursos de posgrado más establecidos o seminarios puntuales monotemáticos. Según mi experiencia, la Cooperación Española en su conjunto podría mejorar mucho en calidad si todas las instituciones que la realizan dedicaran la misma preocupación y atención a la formación de recursos humanos como la AECI, un buen número de ONGD, así como comunidades autónomas y algunos municipios.

Una vez establecido este criterio, el trabajo se centrará en la AECI, ya que es el ejecutor principal del organismo rector de la cooperación en España y el que por toda lógica tiene que ir asumiendo más importancia presupuestaria, hasta llegar a los niveles de los países del entorno de España.

La AECI realiza una cooperación muy intensiva en recursos humanos, dada la importancia que tienen en su acción exterior los programas y los proyectos que ejecuta directamente o a través de contrapartes locales, que emplean a cooperantes españoles para ejecutarlos. Un caso similar representan las ONGD, que ejecutan un 17% de la AOD española, como se acaba de ver, y también son muy intensivas en el empleo de cooperantes.

LOS “TIPOS IDEALES”

Como consecuencia de las secciones anteriores, y una vez expuestos los aspectos más sobresalientes de la Agenda Internacional del Desarrollo, incluidos sus aspectos transversales, que son los que tienen mayor complejidad conceptual, y respecto a la formación de los cooperantes, en esta parte se abordará el perfil formativo deseable de los profesionales. Lógicamente no es fácil prescribir en abstracto para todos los contextos, por lo que,

dependiendo de éstos, se deberán acentuar más o menos estos elementos constitutivos de los “tipos ideales”: estas personas, mujeres y hombres, que son la clave de una cooperación y solidaridad eficaces.

Con anterioridad ya se ha señalado que la cooperación eficaz para el desarrollo no puede salir del sentido común, sino que es una profesión que se basa, en mi opinión, en cinco pilares principales sobre los que se debe reflexionar. También, desde mi perspectiva y en mi experiencia, debe haber un cierto equilibrio entre estos pilares; no sirve tener una formación de posgrado al más alto nivel si se carece de las actitudes que se requieren en la cooperación para el desarrollo.

Conocimiento de base

Una profesión siempre requiere de unos conocimientos básicos. Dado que se trabaja en entornos de vulnerabilidad, los cooperantes externos requieren unos conocimientos básicos sistematizados como los que se ofrecen en la educación superior, ya sea en diplomas o licenciaturas. Sin embargo, unos conocimientos básicos sólidos a nivel de licenciatura son preferibles, debido a que en la cooperación para el desarrollo se requiere continuar aprendiendo a lo largo de la profesión, y una licenciatura ofrece mayor base. En lo que se refiere al tipo de estudios, los de carácter más general permiten una mayor adaptabilidad, pero implican la dificultad de identificar puestos de trabajo, dado que lo más común desde las agencias no es solicitar a generalistas, sino a especialistas sectoriales. Las carreras técnicas son necesarias porque a menudo existen importantes déficits de carácter técnico en los países en desarrollo, y de manera muy especial en los entornos vulnerables a los que este trabajo ya ha hecho referencia. Sin embargo, los profesionales técnicos, cuya aportación es esencial, también requieren de una formación en ciencias sociales, disciplinas con las que no han tenido ningún contacto durante su formación inicial de grado. Por tanto, es deseable que los cooperantes tengan una formación en educación superior, preferentemente una licenciatura, y que si ésta es de carácter técnico se complemente con un aprendizaje en ciencias sociales o humanidades.

Formación de posgrado y educación continua

Una forma ideal para complementar la formación inicial en educación superior es la realización de posgrados en desarrollo y/o cooperación. En España se ha consolidado ya una oferta de posgrado en un número importante de universidades o institutos universitarios en esta materia, bastante bien distribuidos por la geografía peninsular. Esta formación adicional es esencial, dado que está diseñada para cooperantes y combina normalmente una formación de carácter teórico y otra de práctica, con la participación de docentes que ofrecen experiencia directa sobre el terreno. A menudo se ofrece formación en la gestión de programas y proyectos, aunque sería deseable que este aprendiza-

je se ampliara con algunos contenidos, adaptados, de las escuelas de administración de empresas. Los posgrados en cooperación y desarrollo normalmente son de carácter multidisciplinar, una aproximación necesaria, pero no suficiente. Comprender en profundidad los procesos de desarrollo, dada su complejidad y multidimensionalidad, obliga a pensar en la oferta de estudios interdisciplinarios que deben estar concebidos desde esta perspectiva⁹.

Está ya establecido que, a la velocidad con que se producen los cambios, el ritmo de acumulación del conocimiento, los flujos cada vez más ricos de información y la sociedad del conocimiento, la formación deberá continuar a lo largo de toda la vida. Los cooperantes no son una excepción, y la actualización permanente es una necesidad que las organizaciones deben tener en cuenta. Esta actualización no debe realizarse necesariamente en España, y es muy interesante hacerlo en los países de destino. En España, sin embargo, la oferta de formación continua se realiza a menudo en las instituciones que ofrecen los posgrados, pero también en instituciones que específicamente ofrecen este tipo de formación¹⁰.

Las destrezas necesarias para la gestión

Lógicamente, las destrezas más de carácter gerencial dependen mucho del nivel y entorno en el que se trabaje. El primer conjunto de herramientas necesarias para un cooperante es el dominio de los componentes del ciclo del proyecto (identificación, planificación, formulación, financiación, ejecución, seguimiento y evaluación). Sin embargo, y a pesar de la necesidad de la utilización del marco lógico, como forma para ordenar y sistematizar los elementos de un programa o proyecto, un cooperante no puede quedar dominado por la rigidez de este método.

Una gran ayuda para poder huir de la rigidez del marco lógico es un buen conocimiento de las *metodologías participativas* que son necesarias para los que trabajan sobre el terreno, pero que también es imprescindible que se conozcan y se practiquen en las oficinas de representación. Algunas organizaciones que han construido verdaderas alianzas con sus contrapartes locales las practican también con ellas, lo que fortalece en gran medida la asociación. Se pueden encontrar múltiples fuentes para profundizar en temas de participación, pero esta es una herramienta que se aconseja conocer en la teoría y también en la práctica a través de talleres¹¹.

La incursión en las metodologías participativas llevará a identificar la importancia esencial del *conocimiento local*. A veces se puede pensar que un entorno vulnerable y pobre no posee, acumula y sistematiza su propio conocimiento. Es un grave error que puede conllevar a cometer otros errores aún de mayor calibre, que ya se han perpetrado y que siguen perpetrándose en el mundo de la cooperación¹². La utilización del conocimiento local es uno de los ingredientes de éxito en los programas de cooperación internacional y una herramienta de transformación muy potente en las sedes de las agencias de cooperación en el Norte.

Lógicamente, si la cooperación es una actividad muy intensiva en *recursos humanos*, es necesaria una formación sistematizada en la gestión de los mismos. Este aspecto tampoco se resuelve con el “sentido común”, pero tampoco es un tema que entusiasme a priori a las organizaciones dedicadas a la cooperación o a los propios cooperantes. Sin embargo, desconozco que haya una gran oferta de cursos específicos en esta materia para cooperantes, y los que se ofrecen en las escuelas de administración de empresas no se adaptan a sus necesidades, que son diferentes a las de las personas de empresa¹³. En este apartado, me parece fundamental mencionar la importancia de la creación y gestión de equipos, aspecto que tampoco se puede improvisar y ni se puede tomar prestado de las escuelas de negocios sin procesar, porque la creación y mantenimiento de equipos tiene relación directa con los incentivos, y las diferencias entre el mundo de la empresa y el de la cooperación son aquí evidentes.

Un cooperante no sólo gestiona personas y actividades sino también recursos económicos. Una formación básica de *gestión presupuestaria* es también una destreza necesaria para los cooperantes, así como conocimientos específicos en planificación estratégica. Un cooperante debe, en mayor o menor medida, poder facilitar un proceso y conocer los rudimentos de la *planificación estratégica*, aunque es una herramienta de la que no se debe abusar. Si se ejecuta correctamente, es muy potente y clarificadora, pero su aspecto ordenado cuando ya están procesados los datos puede llegar, como ha ocurrido en múltiples organizaciones, a convertirse en un fin en sí mismo o en un aspecto ideológico vinculado a la “modernidad”, lo que se puede calificar de “gerencialitis”, una patología derivada de la gerencia.

Si la cooperación debe ser transformadora como se explicitó con anterioridad, los cooperantes deben ser agentes de cambio responsable, para lo que el *liderazgo* es un factor esencial. El liderazgo es un aspecto que se aprende, se practica y en el que es muy importante incidir desde la cooperación para el desarrollo. En el mundo de las escuelas de negocios está aceptado por todo el mundo, pero no en el de la cooperación, aspecto que debe llevar a reflexionar a los responsables de recursos humanos.

Finalmente, para cerrar esta sección sobre las destrezas necesarias para la gestión de la cooperación, quiero referirme a la *gestión política*, que es muy compleja, aunque sea muy micro o los entornos en los que se hace sean relativamente pequeños. La gestión micropolítica es muy difícil y compleja, pero permite saber muy bien cuál es el objetivo del proyecto o programa y el papel que deben jugar los agentes locales y los externos. Lamentablemente, el aprendizaje de esta importante destreza requiere de lecturas basadas en estudios de caso, una reflexión sistemática con los equipos, una reflexión propia cuando ya se está en destino y la sistematización de la experiencia. Los mapas de ubicación política de los actores son una herramienta clarificadora, así como algunos elementos de los métodos participativos. En esta parte de la gestión política es muy importante identificar las relaciones de poder en las comunidades y cómo se gestan los intereses de los diferentes agentes.

La importancia de la experiencia y su sistematización

La experiencia es, como todas las otras profesiones, un elemento esencial. A pesar de la riqueza de experiencias que existe entre los cooperantes españoles, estos escriben, o escribimos, muy poco para sistematizarlas, que es una buena forma para reflexionar sobre las mismas, extraer lecciones del pasado y proyectarlas para el futuro. Este es un aspecto que las organizaciones deberían promocionar entre su personal, ofreciendo incentivos adecuados para promoverlo. En conferencias y seminarios de desarrollo, a menudo se ven ponencias presentadas por cooperantes de otros países del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) y raramente se encuentran trabajos de cooperantes españoles. Cambiar esta tendencia implicaría también amplificar los éxitos y fracasos de las organizaciones españolas y ayudaría a España a tener una mayor presencia en el panorama de la cooperación internacional para el desarrollo. De la propia experiencia se puede aprender mucho si ésta se logra sistematizar. Una forma que resulta muy eficaz para ello es la metodología de la “organización que aprende”, que permite hacer un diagnóstico organizacional sobre si se dan las condiciones para que la organización y sus elementos aprendan.

Las actitudes requeridas en la cooperación para el desarrollo

El último de los pilares que conforman la profesión de cooperante es el de las actitudes. Hasta ahora este trabajo se ha centrado más en aptitudes adquiridas, ya fuera en el sistema formal inicial universitario, en el de educación continua o en la sistematización de la experiencia. En la parte de las actitudes necesarias y deseables en los cooperantes destacan, a mi modo de ver, las siguientes:

- Poder trabajar en el marco de la interculturalidad, diversidad y gestionar sus consecuencias.
 - Tener capacidad de adaptación rápida a nuevos entornos.
 - Saber escuchar a otros y evitar la imposición de ideas propias o importadas.
 - Disponer de capacidad para gestionar la pertenencia a un país desarrollado y el trabajo en un país en desarrollo, a menudo en comunidades muy pobres.
 - Saber evitar el traslado mecánico de experiencias y aceptar la diversidad de caminos que requiere el desarrollo.
 - Aceptar la diferencia de ritmos.
 - Poder realizar un *zoom* en las relaciones sociales. Un cooperante debe saber pasar con facilidad de unas relaciones con minorías privilegiadas en la capital, por su nivel de ingreso económico o nivel de estudios, a trabajar o saber conectar con las comunidades en entornos pobres y de vulnerabilidad, con niveles de ingreso y estudios muy diferentes. Este es uno de los aspectos clave que se aprenden con la experiencia.
- En definitiva, la labor del cooperante debe enmarcarse en una formación de primer nivel, pero también con un compromiso personal y profesional que debe guiar la acción solidaria.

RECOMENDACIONES PARA LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA COOPERACIÓN EFICAZ

Estas recomendaciones se ofrecen especialmente a los actores que en mi opinión deben adquirir más protagonismo en la cooperación internacional en España, aunque pueden ser útiles para otras organizaciones importantes en el panorama de la cooperación.

Selección de personal

Las agencias de cooperación deben seleccionar a los cooperantes exigiendo una sólida formación de base a nivel de grado, así como tener en cuenta la formación en posgrado en desarrollo con destrezas probadas en gestión, sobre las que ya se ha comentado anteriormente. Asimismo, se deben exigir con claridad períodos de experiencia proporcionales a la responsabilidad que tendrá la persona que acceda a un puesto determinado. Este aspecto parece muy obvio, pero raramente se practica; a veces personas con una experiencia limitada deben hacer frente a importantes responsabilidades sobre el terreno y, como se ha visto, no son precisamente sencillas.

Un gran número de organizaciones contratan al personal sin tener un sistema objetivo para el análisis de las actitudes, ni para contrastar si los candidatos comparten la cultura y valores organizacionales. Es deseable que estos sistemas se vayan desarrollando para que la selección de personal sea más eficiente y la calidad de la cooperación aumente, y así reducir los costes que implican los desajustes de esta naturaleza.

Formación continua y reflexión en el puesto de trabajo

La formación continua que ofrecen las organizaciones de cooperación en España a cargo del empleador son en general débiles. Los cooperantes deben poder actualizarse de manera permanente en los aspectos que se han mencionado en las secciones cuarta y sexta de este trabajo. Esta formación continua debe ofrecerse tanto en la sede como en destino. Para que la sede pueda comprender en profundidad las actividades que realiza en el exterior se pueden utilizar las inmersiones que permiten conocer muy de cerca el trabajo y la vida de los socios del Sur. Asimismo, los ejercicios de evaluación, aún vistos como fiscalizaciones, ofrecen oportunidades para el aprendizaje, y pueden ser utilizados como formación continua aplicada a los contextos de los cooperantes.

En el exterior, es necesario crear espacios de reflexión sobre la experiencia de los cooperantes, por la complejidad de su trabajo y por su aislamiento con el entorno de su procedencia en el Norte. Estos espacios se han demostrado clave en la formación de cooperantes, y la sistematización de los mismos en *intranets* pueden resultar de gran ayuda para otros.

Publicaciones y espacios de aprendizaje a distancia

Con frecuencia, los cooperantes tienen poco acceso a publicaciones relacionadas con su trabajo, pero las nuevas tecnologías ofrecen grandes oportunidades en este sentido. Se pueden crear espacios virtuales en las mismas *intranets* para los equipos de trabajo, utilizando muy pocos recursos y ofreciendo no sólo materiales formativos sino también espacio de intercambio de opiniones.

Sería muy interesante y deseable que los cooperantes españoles recibieran incentivos para publicar sobre sus experiencias profesionales, lo que jugaría un papel de caja de resonancia y fomentaría el debate. A menudo, los cooperantes escriben textos de gran valor que no ven la luz porque forman parte de la identificación, formulación o seguimiento de programas y proyectos de cooperación o informes para sus propias organizaciones. Esto se puede cambiar con relativa facilidad, como demuestran un buen número de ONGD españolas con revistas de cooperación.

Pasantías en otras organizaciones

El intercambio de experiencias y la reflexión propia son herramientas formativas de primer orden. Una forma para llevar a cabo con eficacia este intercambio son las pasantías en organizaciones ajenas o, incluso, las rotaciones temporales de puestos. Esta modalidad ofrece a menudo una importante oportunidad para el estímulo profesional.

Fondo gubernamental de becas de posgrado

Creo que hay un amplio consenso en que la cooperación, dedicada a los más vulnerables, no puede ni debe dejarse en manos del sentido común ni del amateurismo, como este trabajo estableció al principio. La creación de un fondo específico para la formación de recursos humanos de alto nivel para que cooperantes o personas que quieran elegir esta profesión puedan estudiar a un buen nivel la temática del desarrollo, no sólo sería bienvenida, sino que sería relativamente sencillo de poner en marcha. Este fondo además daría señales inequívocas adicionales de que la cooperación española apuesta por la calidad, empeño noble en la AECI y en un buen número de ONGD y comunidades autónomas.

COMENTARIOS FINALES

Se puede argumentar que lo que se exige a los cooperantes en este trabajo es excesivo. No, no lo es. Hay cooperantes que hacen muchas de las actividades que he descrito y poseen la formación, la experiencia y las actitudes deseadas. Hay también organizaciones

que han avanzado mucho, siguiendo los pasos de organizaciones más veteranas, en ofrecer los aspectos esbozados en la sección séptima de este trabajo. Por tanto, existen las bases para construir una cooperación más eficaz y de calidad que ayude con más fuerza a las personas y a las instituciones que más lo necesitan. Sin embargo, y como comentario final, creo que nuestra sociedad y nuestras organizaciones de cooperación aún valoran poco el trabajo de los cooperantes, excepto en momentos de dramatismo o cuando hay emergencias. La cooperación eficaz no es nunca una labor puntual, ni tampoco de corto plazo, requiere de actividad constante, aunque ésta a menudo no irrumpe en los medios de comunicación y es lógico que no lo haga. Un gran número de proyectos de cooperación han impedido y siguen impidiendo desastres humanitarios de gran magnitud, y esto sólo se puede hacer con recursos humanos de alto nivel dedicados, por ejemplo, al ordenamiento territorial eficaz.

Una prueba de la falta de reconocimiento de la sociedad y sus organizaciones de cooperación hacia el trabajo de los profesionales de la cooperación son las condiciones deficientes de contratación en un gran número de casos, y la escasa remuneración, comparada con la de los países del entorno de España, que aún recibe esta noble y necesaria profesión¹⁴. España sólo podrá avanzar en la calidad hacia los niveles deseados por todos si es capaz de poner en valor el trabajo que realizan diariamente los cooperantes.

Notas

1. En estos doce años en la AECL, que han concluido recientemente, la reflexión sobre qué personas pueden ser las más adecuadas para realizar cooperación me he beneficiado sobre todo del intercambio de opiniones, a veces encontradas, de un notable número de cooperantes y de funcionarios diplomáticos tanto españoles como latinoamericanos, así como de otros colegas de agencias de países miembros del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE. A todos ellos quiero agradecerles por el estímulo que han representado para mi aprendizaje como cooperante.
2. Se puede consultar una evaluación propia del FMI de este programa relacionado con el crecimiento pro-pobres en <http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2005/090805.htm>
Véase también la conferencia reciente de Anne O. Krueger, primera subdirectora gerente del FMI, "From Despair to Hope: The Challenge of Promoting Poverty Reduction" para comprobar cómo incluso al FMI le interesa y preocupa el tema de la pobreza, <http://www.imf.org/external/np/speeches/2005/111705.htm>
3. Se usa el adjetivo "nueva" para diferenciar el uso actual del concepto clásico de sociedad civil, constituido principalmente por partidos políticos y sindicatos. El uso actual que hacen las organizaciones de cooperación tiende además a priorizar la interlocución social en países en desarrollo a través de ONGD en vez de partidos y sindicatos.

4. De estos cálculos econométricos realizados por Jan Tinbergen para la Primera Década de Desarrollo de las Naciones Unidas, se deriva el famoso 0,7 por ciento del PIB de los países ricos que se comprometían a dedicar a la Ayuda Oficial al Desarrollo. El restante 0,3 por ciento correspondía de acuerdo a Jan Tinbergen a flujos de capital privado.
5. Tanto la Ley como el Plan Director se pueden consultar en: <http://www.aeci.es/4-Legislacion/>
6. El trabajo de M. Molyneux es un buen ejemplo de esta preocupación.
7. Robert Chambers atesora una de las mayores y más honestas trayectorias en los estudios de desarrollo, y publica de manera continua y novedosa. A finales de los ochenta me pareció muy formativo su trabajo *Rural Development. Putting the Last First* (1983) y hoy, a pesar de que ha publicado mucho, es una lectura que seguiría recomendando porque fue una contribución seminal y permitirá entender la génesis de la participación y la valoración estratégica del conocimiento local.
8. La fuente utilizada proviene de <http://www.aeci.es/ope/index.htm>
9. Para encontrar un buen ejemplo de esta aproximación y de la combinación de educación de posgrado en desarrollo de alto nivel, combinado con la investigación en países en desarrollo, véase: <http://www.ids.ac.uk/ids/teach/index.html>
10. La Fundación La Caixa tiene un programa de formación continua dedicado fundamentalmente a profesionales de ONGD y que ilustra muy bien este punto:
www1.lacaixa.es:8090/webflic/wpr0pres.nsf/wurl/cifo001_cat?OpenDocument
11. Véase: www.eldis.org, para recursos en este campo, y Andreassen, M.D.; Mikkelsen, B.H. / Institute for International Studies, Department for Development Research, IIS (incorporating Centre for Development Research, CDR), Copenhagen, 2003. Uno de los grupos más influyentes y activos en esta área se puede encontrar en: <http://www.ids.ac.uk/ids/particip/index.html>.
12. Una lectura de la que se puede aprender mucho de manera inicial es la que ya se ha comentado: Chambers, R. (1983). Siguiendo a este autor, se puede conectar con la producción académica basada en experiencias prácticas sobre conocimiento local. Otros autores que me parecen muy sugerentes son John Gaventa y Michael M. Cernea (1995) *Primero la gente. Variables sociológicas en el desarrollo rural* (México, DF: Fondo de Cultura Económica).
13. Loable excepción es el "Curso de Función Gerencial en las ONGD", organizado por ESADE y la Fundación La Caixa, ofertado por la Universidad Autónoma de Madrid y que se encuentra en su séptima edición.
14. En este punto me refiero también a la Agencia Española de Cooperación Internacional y a las ONGD.

Referencias bibliográficas

- CHAMBERS, R. *Rural Development. Putting the Last First*. Harlow: Longman, 1983.
- GAVENTA, John y CERNEA, Michael M. *Primero la gente. Variables sociológicas en el desarrollo rural*. México, DF: Fondo de Cultura Económica, 1995.

El nuevo perfil profesional de los cooperantes y sus necesidades de formación

KABEER, N. "Social Exclusion, Poverty and Discrimination: Towards an Analytical Framework". *IDS Bulletin*. Vol. 31. No. 4 (2000). Sussex: IDS.

MOLYNEUX, M. "The Chimera of Success". *IDS Bulletin*. Vol. 35. No. 4 (October 2004). P. 112-116 (5). Sussex: IDS.