

TESIS DOCTORAL – *PhD Dissertation*

Programa de Doctorado en Desarrollo Local y Cooperación Internacional



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

TÍTULO:

Del gerencialismo a la política: explorando las características, los espacios y los procesos de construcción de una práctica transformadora del desarrollo y la cooperación

From managerialism to politics: exploring the features, spaces and process of construction of a transformative practice of development and aid

AUTOR:

Sergio Belda Miquel

DIRECTORES:

Alejandra Boni Aristizábal

Jordi Peris Blanes

SEPTIEMBRE 2015

Resumen

Dentro del ámbito de los estudios de gestión del desarrollo, se ha articulado una crítica al sistema de cooperación de creciente importancia que pone en el centro la cuestión del gerencialismo. Analiza cómo los nuevos lenguajes y lógicas en el sector estarían despolitizando las cuestiones del desarrollo, que quedarían reducidas a simples problemas técnicos y de gestión, manejables por expertos a los que se les atribuye una total capacidad de control de los procesos. El gerencialismo evita cuestiones de economía política, de poder y conflicto para asumir la lógica, los valores, discursos y procedimientos del sector privado (hablando así de cuestiones como *eficacia*, *productos* o *impacto* de los proyectos de desarrollo). En este proceso, las organizaciones de desarrollo, convertidas en prestadoras de servicios, habrían quedado cooptadas por la agenda neoliberal global, y sus acciones estarían reforzando relaciones desiguales de poder.

Sobre la base de estos análisis, se puede obtener elementos para repensar la cooperación y el desarrollo y resituarlos como procesos complejos, políticos e intrínsecamente conflictivos. Además, estas críticas invitan también a partir de la idea de que una perspectiva (re)politizada debe ser también transformadora, de que las organizaciones de desarrollo deben reconocer y valorar conocimientos y proyectos de vida y sociedad alternativos a los dominantes; contribuir a profundizar en modelos alternativos de desarrollo más allá del productivismo capitalista y la democracia liberal de mercado, y situar los procesos de cambio *desde abajo* en el centro. Se entiende también que dentro del sistema de cooperación, si bien de manera minoritaria y poco visible, personas y organizaciones de desarrollo estarían promoviendo discursos y prácticas de la cooperación y el desarrollo distintos, alineados con las ideas señaladas y que, en lugar de ser funcionales al avance del modelo neoliberal globalizado, lo estarían retando.

Por tanto, los objetivos de esta tesis son, por un lado, explorar una posible caracterización de una práctica política y transformadora de la cooperación y el desarrollo; por otro, explorar cómo se produce y puede promoverse esta práctica política y transformadora en diferentes espacios.

El trabajo explora tres espacios en los que estas prácticas puedan estar dándose y puedan promoverse. Se aproxima así a casos de estudio vinculados a, en primer lugar, la enseñanza formal, abordando el proceso de aprendizaje en un máster en gestión del desarrollo. En segundo lugar, la propia práctica de la cooperación, analizando cómo se producen aprendizajes de manera informal y emergente en las relaciones establecidas entre organizaciones de desarrollo del Estado español y sus aliados en América Latina. Por último, la incorporación de nuevos enfoques de gestión en las organizaciones, teniendo en cuenta los procesos e implicaciones a la hora de incorporar el enfoque basado en derechos en organizaciones del Estado español. La metodología empleada en todos los casos es esencialmente cualitativa, fundamentada en el análisis de información secundaria e información primaria obtenida de entrevistas y grupos de discusión. Al ser la orientación del trabajo exploratoria, trata de proponer conceptos, apuntar hipótesis, identificar distintas dimensiones del objeto de estudio y distintos factores de los procesos estudiados, así como apuntar posibles conexiones entre ellos.

Los resultados sugieren que las características y las formas de avanzar hacia una práctica de la cooperación política transformadora no son cuestiones tan distintas. Suponen, en todo caso, poner en el centro del discurso y la práctica de la cooperación aspectos como la calidad de las relaciones dentro de y entre las organizaciones, valorando que sean horizontales, democráticas y abiertas a la participación; la importancia de desarrollar conjuntamente y trabajar sobre visiones y posiciones políticas comunes desde las que pensar e interpretar las acciones; orientar estas acciones y visiones a comprender y apoyar modelos de desarrollo alternativos; conocer y trabajar con organizaciones y movimientos sociales de base en tanto que representan genuinamente las demandas ciudadanas y avanzan los procesos de cambio social transformador; prestar atención a las múltiples dimensiones (racional, emocional, experiencial) del cambio personal y colectivo; desarrollar actitudes como la flexibilidad, la adaptabilidad, el diálogo, la curiosidad, la crítica y la reflexividad, especialmente en lo que se refiere a la manera como las relaciones de poder están operando en todo momento.

La tesis revela también que la perspectiva política y transformadora que se sugiere es intrínsecamente problemática, llena de contradicciones, tensiones y paradojas. Lejos de ser resolubles, el trabajo invita a pensar que estas tensiones deberían más bien ser asumidas y manejadas como tales, ya que estarían en la propia naturaleza del desarrollo y el cambio social.

Resum

Dins l'àmbit dels estudis de la gestió del desenvolupament, s'ha articulat una crítica al sistema de cooperació al desenvolupament que a anat prenent importància i que posa al centre la qüestió del gerencialisme. Analitza com els nous llenguatges i lògiques del sector estarien despolititzant les qüestions del desenvolupament, que quedarien reduïdes a simples problemes tècnics i de gestió, manejables per experts que tindrien una total capacitat de control dels processos. El gerencialisme evita qüestions d'economia política, de poder i de conflicte, per assumir la lògica, valors, discursos i procediments del sector privat (parlant així de qüestions com *eficàcia*, *productes* o *impactes* dels projectes de desenvolupament). En este procés, les organitzacions de desenvolupament, convertides en prestadores de servicis, haurien quedat cooptades per l'agenda neoliberal global, i les seues accions estarien reforçant relacions desiguals de poder.

Sobre la base d'estes anàlisi, es poden obtindre elements per repensar la cooperació i el desenvolupament i resituar-los com a processos complexos, polítics i intrínsecament conflictius. A més, estes crítiques inviten a partir de la idea de que una perspectiva (re)polititzada deu ser també transformadora, de que les organitzacions de desenvolupament deuen reconèixer i valorar els coneiximents i projectes de vida i societat alternatius als dominants; contribuir a aprofundir en models alternatius de desenvolupament, més enllà del productivisme capitalista i la democràcia liberal de mercat, i situar els processos de canvi *des de baix* al centre. Es pot entendre també que dins el sistema de cooperació, encara que d'una manera minoritària i poc visible, persones i organitzacions de desenvolupament estarien construïnt discursos i pràctiques de la cooperació i el desenvolupament distints que, en lloc d'ésser funcionals a l'avanç del model neoliberal, l'estarien reptant.

Per tant, els objectius d'esta tesi son, per una banda, explorar una possible caracterització d'una pràctica política i transformadora de la cooperació i el desenvolupament; per l'altra, explorar com es produeix i es pot promoure esta pràctica política i transformadora en diversos espais.

El treball explora tres espais als quals estes pràctiques podrien estar donant-se i podrien ser promogudes. S'aproxima així a casos d'estudi vinculats a, en primer lloc, l'ensenyament formal, abordant el procés d'aprenentatge en un màster en gestió del desenvolupament. En segon lloc, la propia pràctica de la cooperació, analitzant com es produeixen aprenentatges de manera informal i emergent en relacions que vinculen organitzacions de l'Estat espanyol amb aliats de l'Amèrica Llatina. Per últim, la incorporació de nous enfocaments de gestió en les organitzacions, tenint en compte els processos i implicacions d'incorporar un enfocament basat en drets en organitzacions de l'Estat espanyol. La metodologia que s'ha utilitzat en tots els casos d'estudi és essencialment qualitativa, fonamentada en l'anàlisi d'informació secundària i d'informació primària obtinguda d'entrevistes i grups de discussió. Com que el treball té una orientació exploratòria, es tracta de proposar conceptes, apuntar hipòtesis, identificar dimensions de l'objecte d'estudi i distints factors dels processos estudiats, així com possibles connexions entre ells.

Els resultats suggereixen que les característiques i les formes d'avançar cap a una pràctica política i transformadora de la cooperació no són qüestions tan distintes. Suposen, en tot cas, posar al centre del discurs i la pràctica de la cooperació aspectes com la qualitat de les relacions dins les organitzacions i entre organitzacions, valorant que estes siguen horitzontals, democràtiques i obertes a la participació; la importància de desenvolupar conjuntament i treballar sobre visions compartides i posicions polítiques comuns, desde de les quals pensar i interpretar les accions que es fan; orientar estes accions i visions a comprendre i treballar en organitzacions i moviments socials de base, en tant representen genuïnament les demandes ciutadanes i avancen els processos de canvi social transformador; prestar atenció a les múltiples dimensions (racional, emocional, experiencial) del canvi personal i col·lectiu; desenvolupar actituds com la flexibilitat, l'adaptabilitat, el diàleg, la curiositat, la crítica i la reflexivitat, especialment pel que fa a com les relacions de poder estan operant en tot moment.

La tesi revela també que la perspectiva política i transformadora que es suggereix és intrínsecament problemàtica, plena de contradiccions, tensions i paradoxes. Lluny d'ésser resolubles, el treball invita a pensar que estes tensions deurien ésser assumides i manejades com a tals, ja que estarien en la pròpia essència del desenvolupament i el canvi social.

Abstract

Within the field of development management, an emerging critique to the aid system has gained prominence. It focuses on how the dominant language and logics in the aid sector have depoliticised the issues of development, thus reducing them to purely technical and managerial problems. These problems are supposed to be managed by experts, who are considered to have the capacity of total control over development processes. This trend, which

has been called *managerialism*, avoids issues of political economy, power or conflict, and assumes the logics, values, discourses and procedures of the private sector (focusing then on issues as “efficiency”, “products” or “impact” of development projects). In this process, development organizations become mere service-providers, they have been co-opted by the global neoliberal agenda, and their actions serve to reinforce unequal power relationships.

From this analysis, it is possible to obtain insights for rethinking development and aid, reframing them as complex, political and intrinsically conflictive processes. Moreover, some critics to managerialism also suggest that a (re)politicised perspective on development and aid should also be transformative, and that development organizations should recognise and value alternative systems of knowledge and personal and societal projects; should contribute to examining alternative development models, beyond productivist capitalism and market-driven liberal democracy; and should place bottom-up processes of change at the centre. The research also departs from the idea that, within the aid system, a small and scarcely visible group of people and development organizations are trying to promote alternative discourses and practices of development and aid that, instead of reinforcing the advancement of the neoliberal global agenda, are challenging it.

From this standpoint, the aims of the thesis are, on the one hand, to explore how a political and transformative practice of development and aid could be characterised; and on the other hand, to explore how this political and transformative practice is taking place, and how it could be promoted in different spaces.

The research explores three spaces in which these practices may be taking place and could be promoted, approaching case studies in different environments: 1) in formal education, addressing the learning process in a Master’s degree in development management; 2) in the practice of development itself, addressing how learning takes place in informal processes through the relationships between Spanish development organizations and their partners in Latin America; 3) in the adoption of a new management approach in development organizations, specifically exploring the processes and implications of the adoptions of a rights-based approach in Spanish organizations. The methodology used is essentially qualitative, based on secondary data and primary data obtained through personal interviews and group discussions. Given the exploratory nature of the study, its aim is to propose concepts and hypotheses, identify the dimensions of the subject and processes under study, and propose possible connections between them.

Results suggest that the characteristics and the processes that lead to a political and transformative practice of development and aid are not completely separate issues. They both entail the necessity of placing the following issues at the centre of the discourse and practice of development: the quality of relationships within and between organizations, valuing horizontality, democracy and openness to participation; the importance of building and working on common political perspectives from which to plan and interpret the actions developed; to approach and support grassroots and social organizations, as long as they represent the demands of citizens and promote transformative change; to attend to the multiple dimensions (rational, emotional, experiential) of individual and collective change; to

develop attitudes such as flexibility, adaptation, dialogue, criticism and reflexivity, especially on how power relations are operating.

The thesis also reveals that this political and transformative perspective is intrinsically problematic, full of contradictions, tensions and paradoxes. Far from being resolvable, the work suggests that these tensions should be accepted and dealt with, as they are part of the intrinsic nature of development and social change.

Agradecimientos

No creo que una tesis sea o tenga que ser un punto de llegada o un libro de madurez, sino más bien quizá nada más –ni nada menos– que el testimonio de un proceso. En este caso, mi trabajo refleja un proceso de varios años de trabajo intenso, de investigación y aprendizajes académicos, pero también de vida y cambio personal y político. El desarrollo de este trabajo tiene por ello que ver con las múltiples esferas de la vida: con lo académico y laboral, lo personal y familiar, lo pragmático y lo emocional, lo político y militante. Por ello, a las muchas personas con las que he compartido y comparto alguno o varios de estos espacios, les debo el resultado final.

Quiero agradecer a mis tutores –los únicos nombres que mencionaré, para no parecer que olvido a alguien. A Sandra Boni, por hacer lo posible para que haya podido trabajar, aprender, compartir, discutir y explorar con plena libertad en estos años. Más que docente, ha sido acompañante, incentivo y ejemplo de trabajo y de amor por la investigación. No es fácil expresar mi agradecimiento por su confianza y reconocimiento, y por las múltiples discusiones sostenidas. Agradezco también a Jordi Peris, con quien he compartido también muchas y largas discusiones y reflexiones, en despachos o cafeterías, y que no ha dejado de brindarme también su confianza, apoyo y sentido del humor. También él ha sido fundamental en el proceso.

Quiero agradecer a tantas otras personas que conocí, o conocí mucho más, en estos años en la Universidad, entre pladures o paredes de verdad, con las que he compartido tantos momentos, conversaciones y vivencias. Sin ellos, la alegría vivida mientras hacía todo esto no habría sido ni mucho menos la misma, ni tampoco lo aprendido y disfrutado.

Quiero agradecer a todas las personas que encontré o reencontré durante los procesos de investigación que han dado lugar a esta tesis, y que generosamente compartieron sus experiencias conmigo, que alimentaron las discusiones de este trabajo: a las estudiantes, militantes y miembros de organizaciones que entrevisté y con las que conviví, a los académicos con los que debatí.

Quiero agradecer a mi familia más cercana, a la que tuve desde que nací, a mi madre y a mi padre, a mi hermano, a mis abuelas y abuelos, a mis tías. También, a mi familia algo más reciente, ampliada y política. Su *germanor* es para mí aún más importante de lo que pueden imaginar. Quiero agradecer a mi compañera de vida, por su amor, paciencia, comprensión y apoyo fundamentales, por su ejemplo de hacer con cariño e insistencia, por tantas, tantas cosas buenas.

Quiero agradecer a mis amigas y amigos que, supieran o no lo que estaba haciendo, contribuyeron también, con su amor incondicional, a que lo hiciera mejor.

Quiero agradecer a todas las compañeras que he podido conocer en las múltiples luchas, en Valencia y América Latina, con las que compartí y desarrollé inquietudes políticas, con las que he sentido y vivido la admiración y la convicción como en ningún otro lugar, con las que conocí y aprendí a valorar las ideas que en buena parte han dado lugar a todo esto.

Finalmente, quiero agradecer a todas las personas y colectivos que demuestran todos los días, de Bogotá o Santiago a Valencia, que el cambio ya está aconteciendo, que otro mundo ya es posible. Seguramente no leerán este trabajo, pero lo han inspirado y son su razón de ser.

Contenido

| | |
|--|----|
| 1. Introducción | 4 |
| 1.1 Presentación y justificación..... | 4 |
| 1.2 El investigador y la investigación..... | 8 |
| 1.3 El gerencialismo y la necesidad de recuperar lo político | 11 |
| 1.4 Retando el gerencialismo: explorando prácticas alternativas y espacios en las que construirlas..... | 14 |
| 1.5 Preguntas de investigación | 18 |
| 1.6 Consideraciones teóricas y metodológicas generales | 19 |
| 1.7 Guía de lectura de los artículos incluidos..... | 22 |
| Referencias..... | 27 |
| 2. Rethinking capacity development for critical development practice: inquire into a postgraduate programme | 31 |
| 2.1 Capacity development for critical development practice in the debate around development management..... | 31 |
| 2.2 Theoretical framework: Capacity development for emancipatory social change | 34 |
| 2.3 The MPPD and its context | 36 |
| 2.4 Methodology | 37 |
| 2.5 Evidence and discussion..... | 38 |
| 2.6 Concluding remarks..... | 42 |
| References..... | 43 |
| 3. Educating development professionals for reflective and transformative agency. Insights from a master's degree..... | 46 |
| 3.1 The Master's Degree in Development Policy and Processes | 47 |
| 3.2 Framing agency, critical thinking and participation | 48 |
| 3.3 Critical thinking and participation in the MPPD | 49 |
| 3.4 The relevance of the context: barriers and enablers | 50 |
| 3.5 Educational results and processes: the students' view | 52 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 3.6 | Conclusions | 54 |
| | References..... | 55 |
| 4. | Más allá del debate de la financiación: aprendizajes de la cooperación no gubernamental para una visión política de la cooperación al desarrollo..... | 58 |
| 4.1 | Introducción | 58 |
| 4.2 | Superando la tecnocracia y la lógica de mercado: Elementos para una práctica política en la cooperación al desarrollo | 60 |
| 4.3 | Metodología y presentación de los casos de estudio | 63 |
| 4.4 | Aprendizajes de una cooperación política | 67 |
| 4.5 | Conclusiones y reflexiones finales..... | 73 |
| | Referencias..... | 74 |
| 5. | Informal Learning for Citizenship Building in Shared Struggles for Rights: Cases of Political Solidarity Between Colombian and Spanish Organizations | 77 |
| 5.1 | Introduction | 77 |
| 5.2 | Concepts and assumptions | 79 |
| 5.3 | Analytical framework | 82 |
| 5.4 | Methods used..... | 83 |
| 5.5 | Context | 84 |
| 5.6 | Case studies..... | 86 |
| 5.7 | Analysis and discussion | 88 |
| 5.8 | Concluding remarks..... | 96 |
| | References..... | 96 |
| 6. | Are rights-based approaches helping (re)politicize development NGOs? Exploring the Spanish case | 100 |
| 6.1 | Introduction: The depoliticization of development and the opportunity of rights-based approaches | 100 |
| 6.2 | RBAs as a diversity of perspectives | 102 |
| 6.3 | Analyzing RBAs: power, participation and accountability from a radical perspective 104 | |
| 6.4 | Methodology..... | 106 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 6.5 | Exploring the adoption on RBAs in Spanish NGOs: to what extent are they contributing to their (re)politicization? | 107 |
| 6.6 | Conclusions | 116 |
| 7. | Discusión general de resultados..... | 121 |
| 7.1 | Pregunta 1. ¿Cómo puede caracterizarse una práctica política y transformadora del desarrollo? | 121 |
| 7.2 | Pregunta 2. ¿Cómo se produce y puede promoverse una práctica política y transformadora del desarrollo? | 125 |
| 7.3 | Discusión general sobre la contribución teórica y metodológica de los resultados al ámbito de estudio | 129 |
| | Referencias..... | 132 |
| 8. | Conclusiones..... | 133 |
| | Conclusions (English)..... | 138 |
| | | |
| | ANEJO 1 - Guion de entrevista empleado para caso de proceso educativo en máster en gestión del desarrollo | 143 |
| | ANEJO 2 –Fuentes secundarias empleadas para para caso de proceso educativo en máster en gestión del desarrollo..... | 148 |
| | ANEJO 3 - Guiones de entrevista para casos de relaciones de cooperación | 149 |
| | ANEJO 4 –Fuentes secundarias empleadas para casos de relaciones de cooperación | 157 |
| | ANEJO 5 - Guion de entrevista empleado para casos de incorporación de un enfoque basado en derechos humanos..... | 161 |
| | ANEJO 6 - Fuentes secundarias para casos de incorporación de un enfoque basado en derechos humanos..... | 167 |

1. Introducción

1.1 Presentación y justificación

1.1.1 Justificación teórica y práctica: crisis y gerencialismo en la cooperación y el desarrollo

El sistema internacional de cooperación al desarrollo se ha sumido, en los últimos años y a nivel global, en una importante crisis de recursos, que ha sido considerablemente más fuerte en el Estado español. Sin embargo, la cooperación se enfrenta a una crisis aún mayor que afecta a su identidad y legitimidad (Unceta y Gutiérrez-Goitia, 2012). Para los que tienen fe en el valor y las bondades del sistema para resolver los problemas de la pobreza global, este no estaría alcanzando todos los resultados posibles y deseados – la famosa *fatiga de la cooperación* (Unceta, 2003). Para los más críticos, el fracaso de la cooperación no sería algo sorprendente ni novedoso, sino casi una autoevidencia. En cualquier caso, la puesta en duda del sentido del sistema de cooperación no es nueva. De hecho, se podría decir que es incluso un lugar común en el sector, tanto en el ámbito académico como en el de la práctica.

El sistema de cooperación y el propio concepto de desarrollo se han criticado desde muy diversos ámbitos y muy diversas corrientes académicas, de las críticas más radicales del posdesarrollo (ver, por ejemplo, Escobar, 1995) o las realizadas desde la modernidad crítica (Hickey y Mohan, 2005), hasta aquellas más moderadas que apuestan por realizar ciertas reformas en el sistema que limiten sus efectos más negativos (ver, por ejemplo, Thomas, 2007).

Desde el ámbito de los estudios de gestión del desarrollo, se ha articulado un debate crítico sobre el desarrollo particularmente fecundo que pone en el centro del análisis una cuestión considerada clave: el *gerencialismo*. Se trata de un debate muy amplio, de creciente importancia, y en el que encontramos posturas que, de nuevo, se sitúan entre lo radical y lo reformista. Lo esencial del análisis crítico de la cooperación, desde esta perspectiva, se sustenta en la constatación de que el sector de las organizaciones de desarrollo habría asumido un lenguaje y una lógica despolitizadas que evita abordar cuestiones de economía política, de poder y conflicto. Las organizaciones habrían asumido la lógica, los valores, discursos y procedimientos del sector privado (hablando así de *eficacia, clientes o productos*). Esta visión se basaría en una perspectiva lineal y simplificadora del cambio social y una fe ciega en la capacidad de control de este por parte de los expertos (Mowles *et al.*, 2008).

En el proceso de incorporación de esta lógica, las organizaciones de desarrollo habrían sido cooptadas por la agenda neoliberal global (Cooke, 2004), y se habrían convertido en funcionales a esta. Estas organizaciones habrían así perdido el potencial transformador que algunas habrían podido tener en el pasado. Estarían, también, contribuyendo a reproducir y perpetuar relaciones desiguales de poder, oscureciendo formas de conocimiento alternativas y distorsionando procesos locales de cambio (Dar and Cooke, 2008). El gerencialismo es una noción en todo caso amplia que tiene que ver con la práctica y el discurso, con los objetivos, la organización interna o el tipo de actuaciones de las organizaciones (Meyer *et al.*, 2013; Dart, 2004).

Este debate no es puramente académico. La crítica a un modelo de cooperación crecientemente despolitizado –o más bien que se autoproclama despolitizado–, que habla el lenguaje del mercado y más preocupado por la gestión que por la transformación, está teniendo también repercusión en el sector de las organizaciones de desarrollo. Tanto a nivel internacional como en el ámbito del Estado español, no son pocas las voces del sector que han reclamado la (re)politización de la cooperación y de las organizaciones (ver, por ejemplo, Guzmán, 2011).

Buena parte del trabajo académico sobre el gerencialismo se ha centrado exclusivamente en la crítica, en el desvelamiento de sus mecanismos y efectos. Sin embargo, cierta corriente minoritaria entiende que esta crítica puede tener implicaciones prácticas para repensar el sistema de cooperación. Este trabajo se sitúa en esta perspectiva y asume que, desde el análisis del gerencialismo, podemos caracterizar una perspectiva abiertamente política y transformadora de la cooperación que asuma el desarrollo como proceso complejo, político e intrínsecamente conflictivo, y que sitúe a las organizaciones de desarrollo como actores clave para acompañar cambios transformadores.

Por otro lado, en el trabajo se parte también de la idea de que, en los márgenes del sistema de cooperación y de forma poco visible, algunas personas y organizaciones estarían promoviendo un tipo de práctica distinta que, en lugar de ser funcional al avance del modelo neoliberal globalizado, lo estaría retando, explorando nuevos caminos (Gulrajani, 2010). Por ello, además de pensar un modelo de cooperación que supere el gerencialismo, trataremos de identificar y poner el foco en espacios en los que se puedan estar dando o se puedan promover este tipo de prácticas más conscientemente políticas y transformadoras –veremos con más detalle el sentido de estas nociones.

De estas preocupaciones y debates surgen los dos objetivos generales de la tesis:

- Por un lado, sobre la base de la crítica al gerencialismo en las organizaciones de desarrollo, explorar cómo sería una caracterización de una práctica política y transformadora de la cooperación y el desarrollo.
- Por otro, explorar cómo se produce y puede promoverse esta práctica política y transformadora de la cooperación y el desarrollo en diferentes espacios.

El trabajo pretende tener, por un lado, relevancia académica contribuyendo a los debates sobre el gerencialismo y a la necesaria exploración de modelos alternativos de cooperación. Por otro, pretende tener una relevancia práctica contribuyendo a repensar la cooperación y formas de transformarla, a partir del análisis de casos y procesos generalmente poco visibles pero de gran potencial para inspirar el avance hacia un modelo abiertamente político y transformador. En este sentido, el trabajo se realiza en un momento que es también de oportunidad, enmarcado por la crisis del sector a la que nos referíamos al principio, así como por el intenso momento de debate, movilización y cambio social y político en el Estado español, muy adecuado para replantear políticas y prácticas y resituar la política en el centro del debate.

1.1.2 Clarificación sobre definiciones y conceptos clave

Cada uno de los artículos contenidos en la tesis define sus propios conceptos y las conexiones entre ellos. Sin embargo, resulta pertinente acotar el significado que atribuimos a conceptos o nociones fundamentales que empleamos en este capítulo y, en general, en la tesis.

En relación con el desarrollo, no partimos de una visión cerrada. Al contrario, lo situamos como un concepto problemático, abierto a múltiples interpretaciones –como pone también de relieve este trabajo. Sin embargo, asumimos la idea común a todas las perspectivas que asumen el desarrollo como una noción válida y positiva, que lo entienden como un proceso de cambio, en individuos y sociedades, hacia una realidad distinta y más deseable. Por otro lado, asumimos los conceptos habituales, al hablar de desarrollo, de *países del Norte* y *del Sur*, ideas que no se problematizan explícitamente en el trabajo. Entendemos por estas expresiones, sencillamente, países de renta alta y de renta baja.

La idea de cooperación al desarrollo tampoco es ni mucho menos unívoca. Sin embargo, en este trabajo consideramos algunas características habitualmente reconocidas como propias del sistema de cooperación (Dubois, 2015). Nos referimos al sistema de cooperación como un esquema compuesto por políticas, actores, herramientas, etc. orientado a transferir recursos (financieros o de otro tipo) a determinados países y territorios (generalmente de renta baja) para promover su desarrollo, sea cual sea la definición de esta idea del actor en cuestión. Pueden ser varios los actores que transfieren estos recursos (los donantes), así como los instrumentos (a través de organismos multilaterales, de la cooperación financiera, de la cooperación técnica, etc.). Sin embargo, en este trabajo nos centramos esencialmente en el sistema de cooperación bilateral y descentralizada (por ende con donantes públicos), y en cómo la ayuda se canaliza a través de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD), que han sido históricamente las principales receptoras de los recursos que los donantes de la cooperación española canalizan a través de otros actores.

Cuando hablamos de la cooperación que realizan o practican las ONGD, nos referimos a la forma en la que operan estas organizaciones en el marco del sistema de cooperación para captar y gestionar los recursos disponibles junto con sus aliados locales, a fin de promover el desarrollo –sea como sea que lo entiendan. Por otro lado, cabe mencionar que con frecuencia hablamos de *cooperación y desarrollo* como una unidad –por ejemplo, hablamos de repensar la cooperación y el desarrollo– ya que partimos de la base de que la forma de entender la práctica de la cooperación está íntimamente ligada a las concepciones del desarrollo (Dubois, 2015), de modo que estas cuestiones se deben abordar con frecuencia conjuntamente.

Por ONGD u organizaciones de desarrollo nos referimos a organizaciones de países donantes, que tienen cierto grado de formalización y profesionalización, continuidad en el tiempo, y que operan en el marco del sistema de cooperación. Lo hacen generalmente obteniendo recursos de los donantes que les permiten realizar acciones, ya sea en el propio territorio (generalmente llamadas *sensibilización* o *incidencia*) o en otros (proyectos de desarrollo), en alianza con actores locales. En nuestro trabajo, nos referimos a ONGD u organizaciones de desarrollo del Estado español. Las ONGD serían distintas de lo que llamamos ONG u organizaciones locales, también orientadas a promover el desarrollo, pero que operan esencialmente en su propio territorio y que, en los casos estudiados, reciben generalmente

recursos de la cooperación a través de ONGD. Estas organizaciones son, a su vez, cualitativamente distintas de las organizaciones o movimientos sociales de base. Estos, de manera general, tienen una forma organizativa informal, una base social amplia y están orientados a la movilización social, la acción política en general y/o a la auto-organización, para cubrir las necesidades y demandas de sus miembros (Diani, 1992). Estas organizaciones operan esencialmente en el ámbito local, aunque con frecuencia se articulan en redes estatales y globales.

A lo largo del trabajo, profundizaremos en cierta idea de práctica política y transformadora de la cooperación y el desarrollo. Sin embargo, es posible referirse desde este punto a este modelo de cooperación y desarrollo, en términos generales, como aquel que supera la lógica gerencialista, es decir, que asume la naturaleza conflictiva del cambio; que devalúa y reta el modelo neoliberal, así como las relaciones de poder establecidas, y que apoya proyectos políticos alternativos que generen modelos de sociedad sustentados en relaciones más justas. Es deliberadamente una definición amplia y muy problemática que iremos dotando de contenido.

Finalmente, cabe decir que hablaremos de los *atributos* de las personas y organizaciones para una práctica política y transformadora del desarrollo. Por este término, y empleando el significado que con frecuencia se le atribuye en el campo de la educación para el desarrollo (ver, por ejemplo, Ortega, 2007), nos referimos a las actitudes, habilidades y conocimientos relevantes para el ejercicio de este tipo de cooperación.

1.1.3 Estructura de la tesis

Para la elaboración de esta tesis doctoral, se ha optado por la modalidad del compendio de publicaciones. Se han incluido en esta cuatro artículos publicados o aceptados para publicación en revistas indexadas en el *Journal Citation Report*, así como un capítulo de libro publicado en una editorial de prestigio (Routledge). Dada la opción por esta modalidad, la estructura de la tesis se ajusta a lo establecido por la normativa que la regula:

En primer lugar, se encuentra el presente capítulo introductorio. Este pretende dar el marco general a los siguientes capítulos y hacerlos entender como parte de un único proceso de investigación. Además de la presentación y justificación del trabajo, esta introducción aborda cuestiones que tienen que ver con la posición general del investigador y el desarrollo de la tesis. A continuación, el capítulo profundiza en el tema del trabajo: el gerencialismo y las prácticas y modelos alternativos de cooperación y desarrollo. La introducción concreta también los objetivos y las preguntas del trabajo, presenta algunas consideraciones teóricas y metodológicas generales y comunes a todos los capítulos y comenta cada uno de los artículos y las cuestiones específicas que explora dentro los objetivos generales de la tesis.

En segundo lugar, los capítulos del 2 al 6 recogen el contenido de las cinco publicaciones que forman parte de la tesis.

En tercer lugar, el capítulo 7 recoge la discusión general de los resultados de los cinco artículos, en relación con los objetivos y las preguntas generales de la tesis. Como cierre, el capítulo 8

presenta las conclusiones generales del conjunto del trabajo. Siguiendo la normativa, Las conclusiones presentan también una versión en inglés, que se encuentra al final de la tesis.

1.2 El investigador y la investigación

1.2.1 El autor: posición personal

La posicionalidad se refiere a la historia personal, perfil, valores e identidad que modelan la forma en la que una persona trata de aproximarse, comprender e interpretar la realidad (Summer y Tribe, 2008). Es una cuestión central sobre la que todas las personas que realizan investigación deben reflexionar en todo trabajo, pero es quizá especialmente importante en el ámbito del desarrollo y la cooperación, ya que este se refiere constantemente a procesos, horizontes y deseos de cambio social. También, porque con frecuencia se trabaja en este ámbito de investigación con personas, colectivos y visiones del mundo muy distintas a las propias, así como con relaciones muy desiguales de poder.

Mi posición para esta tesis viene marcada en buena parte por mi formación y trayectoria académica: mi formación de pregrado fue larga y esencialmente técnica (me titulé en Ingeniería Civil y en Arquitectura), si bien mis intereses personales han estado siempre muy conectados a las ciencias sociales (la Historia, la Geografía, la Ciencia Política y la Filosofía, podría mencionar). Quizá de ahí procede mi inclinación por el ámbito de la gestión como espacio de las ciencias sociales con mucha presencia en las enseñanzas técnicas, así como mi interés por las relaciones y los conflictos entre lo técnico y lo político.

En cuanto a lo disciplinar, no me considero “nativo” de ninguna disciplina específica de las ciencias sociales, ya que mi formación en este campo se ha dado en el ámbito de los estudios del desarrollo, intrínsecamente *multi, pluri* o *trans* disciplinares –no entraremos en este debate aquí. Quizá este origen me ha dado una orientación investigadora bastante heterodoxa.

Mi historia puramente personal juega también un rol: pasé mi adolescencia y juventud en un entorno familiar en el que se hablaba de política pero en un país donde se hablaba muy poco del tema, anegado por el pensamiento único del liberalismo triunfante, el consumismo y el exceso que vivimos desde mediados de los noventa hasta muy entrado el siglo XXI. Por el contrario, los últimos años, aún extraordinariamente duros para la sociedad en multitud de aspectos, han sido francamente emocionantes desde el punto de vista de la repolitización del debate público.

Mi interés por el tema específico del trabajo surge en buena parte de la práctica, de mi participación en organizaciones sociales, ONG y ONGD. La experiencia más relevante en este sentido ha sido mi participación en Ingeniería Sin Fronteras Valencia, por la ventana que me abrió a movimientos sociales transformadores en América Latina y en mi propio entorno, así como a una forma profundamente política y genuina de entender la solidaridad internacional. Las reflexiones e inquietudes que estas experiencias me trajeron conectaron con aquellas que encontré en mi formación de máster en cooperación al desarrollo y en mi trabajo posterior en

la universidad, que he ido compartiendo con mis compañeras en estos espacios y que se han ido destilando de algún modo en este trabajo.

Cierta visión intuitiva del desarrollo, más allá de marcos teóricos y racionalizaciones, me ha acompañado y se ha ido desarrollando en todo este tiempo: lo entiendo como un proceso de liberación de toda forma de opresión, ganado y experimentado por individuos y colectividades, que construye en el cambio una sociedad en la que se den relaciones sociales, políticas y económicas radicalmente diferentes; lo entiendo como un proceso siempre complejo y conflictivo, modelado por luchas de poder. Se trata de un proceso que, en su forma más transformadora, se da con frecuencia de forma poco visible o en los márgenes de los sistemas, de mano de los movimientos sociales. Estas ideas intuitivas han, sin duda, modelado los focos de interés, los temas y marcos elegidos en el trabajo que recoge esta tesis.

1.2.2 Desarrollo de la tesis

La decisión de elaborar la tesis doctoral mediante un compendio de publicaciones fue en buena parte tomada por motivos pragmáticos. Desde octubre de 2009, he estado tomando parte, primero como becario y luego como investigador contratado, en el Departamento de Proyectos de Ingeniería de la Universitat Politècnica de València, en distintos procesos de investigación desarrollados por el Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética.

Han sido incorporados a la tesis resultados de tres procesos de investigación: el análisis del proceso educativo del Máster en Políticas y Procesos de Desarrollo –que yo mismo cursé; el análisis de la incorporación del enfoque basado en derechos en las ONGD españolas, y el análisis de experiencias transformadoras de cooperación que han vinculado organizaciones españolas y latinoamericanas. De cada uno de estos procesos ha resultado al menos una publicación en una revista indexada, y cada uno de ellos ha contribuido a la reflexión y discusión en torno al tema general de la tesis. Sin embargo, es cierto que no he tenido la posibilidad de dedicarme de manera continuada a un único proceso de investigación.

El formato de elaboración de la tesis por compendio de artículos publicados es objeto de debate. Debe reconocerse que supone algunas limitaciones frente a la históricamente habitual monografía. Resulta necesario señalarlas, así como comentar cómo se han tratado de abordar en este trabajo. Junto con esto, es justo también reconocer las virtudes de esta modalidad de elaboración de una tesis doctoral, y referirnos a la riqueza que este formato ha supuesto en mi proceso concreto de formación como investigador.

Entre las limitaciones, suele señalarse que el modelo de tesis por publicaciones no permite trabajar en profundidad todos los aspectos que debe recoger una tesis y debería manejar un investigador maduro. Por ejemplo, estas tesis no contienen capítulos extensos sobre el estado de la cuestión, la revisión bibliográfica, o la metodología. Sin embargo, se puede argumentar que lo anterior no implica necesariamente que no se haya realizado un trabajo riguroso y profundo en estos aspectos, de cara a la preparación de los artículos publicados. De hecho resulta difícil pensar que se logre publicar un cierto número de artículos en revistas con sólidos filtros editoriales y de revisión por pares sin haber realizado este trabajo. La cuestión es que

estas cuestiones no pueden verse reflejadas explícitamente, dada la corta extensión habitual de los artículos y la rigidez de la estructura de la tesis por compendio de publicaciones.

Por otra parte, las críticas suelen señalar también la carencia de hilos conductores claros y conexiones entre capítulos, o incluso de coherencia entre ellos. También pueden darse problemas de conmensurabilidad entre los paradigmas y enfoques de los que se parte para obtener los resultados de cada artículo, con los problemas que esto puede suponer para desarrollar discusiones y obtener conclusiones generales.

Hemos tratado de solventar en lo posible estas carencias en el presente capítulo introductorio, así como en las discusiones y conclusiones generales (capítulos 7 y 8). En ellos, se ha tratado de justificar el tema general de la tesis, abordar en términos resumidos el estado de la cuestión y los temas clave, explicitar la estrategia metodológica general y común a los capítulos –lo cual permite sostener la posibilidad de realizar una discusión conjunta de resultados y la obtención de conclusiones generales–, y dejar claras las conexiones, transiciones y articulaciones entre capítulos, así como la coherencia del conjunto en relación con las preguntas generales de la tesis. A pesar de las limitaciones de extensión y del formato rígido, espero que el esfuerzo realizado haya sido suficiente.

Por otro lado, es también de justicia reconocer las virtudes que la tesis por compendio de publicaciones ofrece para el itinerario formativo de un doctorando, y de las que he tratado de sacar el máximo provecho. En primer lugar, obliga a desarrollar una importante capacidad de síntesis –dado que todos los artículos, por razones obvias, deben ser textos autocontenidos. En segundo lugar, facilita el desarrollo de la capacidad de moverse en lo que se podría llamar *dos escalas narrativas*, la de las grandes cuestiones que motivan y recorren todos los artículos y que constituyen el tema y preguntas generales de la tesis, y la de las cuestiones específicas que se abordan en cada artículo. En tercer lugar, la virtud más habitualmente destacada es la derivada de la calidad a la que contribuye el proceso de evaluación por parte de los editores y la revisión por pares, obligados para la publicación en revistas de impacto. A este aspecto puede añadirse que, con frecuencia, en el campo específico de la cooperación se publica en revistas de disciplinas muy diversas, lo que obliga a asumir el reto de dialogar con revisores de distintos campos, con el consiguiente aprendizaje para quien trata de trabajar desde una pluralidad de disciplinas. Por ejemplo, en este caso se publicó en dos revistas específicas de desarrollo, pero también en una de economía y otra de gestión de organizaciones.

En resumidas cuentas, no considero que mi proceso de elaboración de la tesis –y por ende, espero, de maduración como investigador– haya sido fragmentario. Por el contrario, lo he vivido como un proceso rico y sugerente que ha conectado a su vez varios procesos en torno a un tema recurrente.

1.2.3 Aporte específico del doctorando en las publicaciones

Trato especial requiere otra cuestión que necesariamente despierta la tesis elaborada por compendio de publicaciones, que tiene que ver con el nivel de participación y la contribución concretas del doctorando en cada uno de los textos publicados. Es por ello necesario indicar

que, en mi caso, no sólo he desarrollado el trabajo principal en cuatro de los cinco artículos (de los que soy primer autor), sino que mi contribución en todos ellos ha sido equilibrada, en todas las fases de la investigación y de la redacción. La sensación no es en absoluto la de haberme “especializado” en alguna de las partes del proceso de investigación, o del de redacción y publicación de artículos, sino el haberme familiarizado con todas ellas y al tiempo haberme beneficiado de las variadas perspectivas y experiencias del resto de las personas coautoras. Esta riqueza de perspectivas puede suponerse dado que estas personas tienen trayectorias académicas y profesionales muy distintas, y proceden también de disciplinas variadas, tales como la ingeniería, la ciencia política o el trabajo social.

Las personas que me tutorizaron, Alejandra Boni y Jordi Peris, plantearon los temas de los distintos artículos (Alejandra en cuatro casos y Jordi en uno), que yo tuve la oportunidad de reorientar, concretar y alinear con los temas generales de mi interés (los que constituyen los objetivos de la tesis). En ese sentido, me he beneficiado enormemente de su experiencia e intuición para identificar temas relevantes y atractivos, al tiempo que he dispuesto de plena libertad para ajustarlos a mis intereses y para seguir el hilo conductor entre ellos que ha dado lugar a este trabajo. Este ajuste, concreción y reorientación lo pude realizar en el desarrollo de los marcos teóricos y conceptuales, beneficiándome de las numerosas discusiones de los mismos con el resto de personas coautoras.

El trabajo de obtención de la información primaria también lo he pude realizar yo en su mayor parte en todos los procesos. Pude realizar la mayoría de las entrevistas (al menos el ochenta por cien de las de cada proceso de investigación), en solitario o, algunas de ellas, junto a las coautoras de los artículos, lo cual con seguridad enriqueció el resultado. También pude realizar la mayor parte del trabajo de análisis de datos y de redacción de los artículos -salvo en el caso del capítulo 4-, con la participación fundamental del resto de las personas coautoras, tanto en la redacción de algunas partes como en la discusión de todas ellas.

Ha sido particularmente formativa la interlocución con los editores de las revistas, que recayó sobre mí en el caso de las cuatro contribuciones en las que figuro como primer autor. Cabe decir también que los debates entre los coautores derivados de los comentarios de los revisores fueron particularmente fecundos.

En definitiva, considero que el hecho de haber realizado un trabajo por compendio de publicaciones elaboradas con otros autores no ha evitado que profundice en todas las fases de la investigación sino que, al contrario, las aborde desde una perspectiva más amplia y con más discusión.

1.3 El gerencialismo y la necesidad de recuperar lo político

En esta sección situamos con más profundidad el debate básico en el que se sitúa la tesis, y exponemos algunas ideas y supuestos fundamentales que recorren todos los capítulos del trabajo.

1.3.1 Gerencialismo: caracterización, procesos y efectos

Señalamos, a continuación, algunas características generales que, en la literatura crítica de la gestión del desarrollo, se han atribuido al discurso y la práctica dominantes en la cooperación y que se pueden situar como propias del gerencialismo.

En primer lugar, la literatura insiste en que un rasgo fundamental del gerencialismo dominante en la cooperación es la *despolitización* del desarrollo (de hecho, gerencialismo y despolitización son con frecuencia empleados como términos sinónimos), ya que la lógica gerencial reduce todos los problemas del desarrollo a simples problemas técnicos y de gestión (Wallace *et al.*, 2007; Mowles *et al.*, 2008). Siguiendo a Li (2007), los procesos de despolitización se dan del siguiente modo: los “expertos” identifican las deficiencias y necesidades de un contexto dado en sus propios términos, tras lo cual problemas y soluciones son a su vez convertidos en cuestiones técnicas, es decir, son delimitados, caracterizados y puestos en términos conocidos y manejables por los propios expertos (Li, 2007). En estos procesos, las cuestiones pierden su dimensión política, es decir, se excluyen del análisis las prácticas a través de las cuales un grupo empobrece a otro (Li, 2007), las dinámicas de control y apropiación de recursos y los mecanismos de opresión. Estas ideas entroncan con las consideraciones de Leftwich (2009), para quien tratar una cuestión desde una perspectiva política implica abordar “todos los procesos de conflicto, cooperación y negociación a través de los cuales se toman decisiones sobre quién posee, usa, produce y distribuye los recursos”. En lugar de abordar estas cuestiones conflictivas, el énfasis en el discurso de cooperación se pone en cuestiones manejables, bien conocidas y de aplicación universal, tales como *desarrollar capacidades en los pobres o fortalecer las instituciones* (Li, 2007) –soluciones válidas en todo contexto.

En la literatura sobre el gerencialismo en la cooperación, se hace especial énfasis en este rol que se atribuye a expertos, técnicos y gestores de ONG y organismos de desarrollo, políticos y planificadores de políticas. Según la lógica gerencial, estos expertos tienen la capacidad de ejercer un poder total de control de los procesos si usan correctamente los instrumentos adecuados para alcanzar metas correctamente establecidas (Mosse, 2005). Estos actores, de algún modo, son los detentadores de cierto conocimiento exclusivo, el uso correcto de lenguajes e instrumentos de gestión de aplicación y validez universal, que les permite ejercer este control para ponerlo presumiblemente al servicio de los “mandatos” que reciben de los pobres (Wallace *et al.*, 2007). En coherencia con esto, las organizaciones locales son instrumentalizadas y tratadas como meros vehículos de proyectos ideados en los despachos de las organizaciones de desarrollo (Eyben, 2005; Reeler, 2007).

En estos debates, otros autores han hecho énfasis en la lógica lineal del razonamiento gerencial. Desde esta lógica, se debe primero imaginar un punto ideal de llegada de un proceso, el cual se puede alcanzar a través de una serie de pasos lógicos preestablecidos que, en último término, llevan a “producir” el desarrollo (Gasper, 2000; Quarles *et al.*, 2003; Mosse, 2005). Las desviaciones son controlables y los resultados claramente medibles –por comparación con el punto inicial–, incluyendo su grado de atribución al proyecto (Wallace *et al.*, 2007). Se ha comentado que esta lógica se sustenta en una ideología fuertemente racional-modernista y en una fe ciega en el progreso científico (Mowles, 2008; Gulrajani, 2010). El

discurso gerencial sería, por consiguiente, sumamente idealista: afirma tener la capacidad de producir grandes transformaciones si se le ofrece los recursos adecuados para llevarlas adelante (Mowles *et al.*, 2008). Basta recordar los mensajes de cualquier gran organización de desarrollo de nuestro entorno para constatar estas afirmaciones.

En la literatura también se ha hecho énfasis en cómo esta lógica, lenguaje e instrumentos se inspiran en los del mercado. Nociones que eran previamente ajenas al mundo de la cooperación y el debate sobre el desarrollo se han situado en el centro, tales como *cliente*, *proveedor* y *producto* (Quarles van Ufford y Giri, 2003), o *eficiencia*, *recursos* y *estrategia* (Maier y Meier, 2011).

Existe cierto consenso en la literatura crítica acerca de los múltiples efectos negativos que las intervenciones de desarrollo, bajo la lógica gerencial, estarían produciendo, tanto en las poblaciones y organizaciones locales de los lugares donde se implementan los proyectos y programas, como en las propias organizaciones de desarrollo. Sin embargo hay algunos matices: si bien buena parte de los autores defiende que el proceso de incorporación del gerencialismo en la cooperación y el desarrollo responde al avance de una agenda ideológica al servicio de determinados grupos, clases o actores (Parker, 2002; Mosse, 2005; Mowles *et al.*, 2008; Meyer *et al.*, 2013), algunas voces no creen que existan necesariamente intereses o motivaciones ocultas que puedan ser desveladas, o beneficiarios claros que puedan ser identificados (Li, 1999 y 2007).

En cualquier caso, la literatura coincide en evidenciar que la imposición de soluciones y formas de gestión (siempre las mismas) ajenas al contexto, la historia y los conocimientos locales lleva a un control exterior de los procesos que refuerza las relaciones de poder. Esta situación estaría destruyendo las formas y la cultura vernaculares, devaluando los conocimientos y la capacidad de análisis y acción de las organizaciones locales y generando aprendizajes negativos (Long and Long, 1992; Mawdsley *et al.*, 2002; Wallace *et al.*, 2007; Mowles *et al.*, 2008).

La literatura habla también de los efectos específicos de esta lógica en las propias organizaciones de desarrollo, el actor en el que más profundizamos en este trabajo. Algunos autores afirman que, bajo la lógica gerencial despolitizada, se habrían convertido en meros prestadores de servicios públicos, que actuarían sin responsabilidad ni objetivos políticos (Srinivas, 2009) y que habrían perdido el perfil más abiertamente político y crítico que algunas tenían en el pasado (Fowler, 1998; Choudry, 2011). Para Eyben (2005), estas organizaciones habrían pasado a estar controladas por reducidos grupos de técnicos y gestores profesionales de la cooperación, permanentemente presionados por presentar evidencias objetivas de su presunto desempeño ante los donantes. Otros autores hablan de los problemas de rendición de cuentas que esto generaría, ya que el énfasis en presentar evidencias a los donantes generaría problemas para responder a las contingencias del día a día y a las demandas reales de las personas con las que se trabaja sobre el terreno, frecuentemente muy distintas a las de los propios proyectos (Reeler, 2007; Mowles *et al.*, 2008).

1.3.2 El gerencialismo en el contexto español

Estas consideraciones sobre las características, el avance y los efectos del gerencialismo en el ámbito la cooperación y del desarrollo, y en concreto en el ámbito de las organizaciones de desarrollo, son plenamente aplicables al contexto del Estado español.

Varios autores (Revilla, 2002; Martínez-Osés, 2011; Fernández *et al.*, 2013) han constatado un acelerado proceso, en las últimas décadas, de profesionalización de las ONGD, paralelo al de su despolitización. Varios estudios han profundizado, a su vez, en el proceso de adopción, por parte de las ONGD españolas, de un perfil y discurso pretendidamente apolíticos y tecnocráticos (por ejemplo, Revilla 2002; Gómez Gil, 2005). Las ONGD españolas habrían seguido así la tendencia global de convertirse en prestadoras de servicios públicos (Serrano, 2002). Martínez-Osés (2011) hace énfasis, a su vez, en que las ONGD habrían cambiado para adaptarse tanto a las orientaciones dictadas por la disponibilidad de financiación pública, como a las herramientas, los instrumentos y modelos organizativos gerenciales, de modo que su perfil y acciones se habrían homogeneizado hasta el punto de que muchas organizaciones serían indistinguibles unas de otras en sus discursos y herramientas. Los cambios en las políticas públicas de cooperación hacia un lenguaje y orientación cada vez más tecnocrático y burocratizado no habrían hecho sino incentivar y profundizar en este proceso.

El sector de las organizaciones de desarrollo o solidaridad en el Estado español fue un sector politizado en el pasado (Revilla, 2002). Sin embargo, parece que el actual panorama no se diferencia mucho del de otros territorios con sectores de la cooperación y la solidaridad históricamente menos politizados. En cualquier caso, también se están alzando las voces que, en las organizaciones y en la academia, proponen la necesidad de repolitizar el desarrollo y hacerlo desde una perspectiva crítica y transformadora (ver, por ejemplo, Argybay *et al.*, 2009; Martínez-Osés, 2011; Fernández *et al.*, 2013).

1.4 Retando el gerencialismo: explorando prácticas alternativas y espacios en las que construirlas

1.4.1 Debate sobre una gestión política y transformadora del desarrollo

Partiendo de estos análisis, algunos autores de la literatura crítica sobre la gestión del desarrollo –generalmente inspirados en Foucault y la idea de *governmentality* (Clarke y Oswald, 2010)– rechazan la posibilidad de reformar el sistema de cooperación. Concluyen que la propia idea de *gestionar* el desarrollo es gerencial en sí misma, y que resulta difícil pensar que personas, organizaciones y agencias bienintencionadas de Occidente puedan convertirse en *empoderadores* de colectivos de otros territorios. De hecho, como ha explorado el posdesarrollo en profundidad, se puede hablar de cómo la propia idea de desarrollo esconde inevitablemente una agenda de poder (Ferguson, 1990; Escobar; 1995, Fine and Jomo, 2006). Otros autores no invalidan necesariamente la posibilidad de una cooperación alternativa, pero no encuentran implicaciones claras a partir de las críticas al gerencialismo para promover cambios (Li, 2007).

Sin embargo, otros autores, partiendo de las mismas críticas, llaman a la necesidad y posibilidad de (re)politizar el desarrollo, y exploran alternativas que resitúen la centralidad de la política y lo político en el desarrollo y la cooperación (ver, por ejemplo, Mowles *et al.*, 2008; McCourt, 2008; Pearce, 2010; Gulrajani, 2010). Cabe decir que (re)politizar tiene aquí un sentido concreto, ya que el gerencialismo en el desarrollo, aunque se proclame apolítico, es a su vez un planteamiento profundamente político y con efectos políticos (Carothers y De Gramont, 2013). Retomando la definición de la política de Leftwich (2009), por (re)politizar puede entenderse necesidad de considerar los procesos, siempre embebidos en relaciones de poder, por los cuales se toman decisiones sobre quién posee y cómo se producen, distribuyen y redistribuyen los recursos.

Por otro lado, cabe decir que la reivindicación de reintroducir la política en el marco de la cooperación no necesariamente pone en duda todos los supuestos del gerencialismo. Algunos autores han mencionado que la nueva agenda que reivindica cuestiones políticas, tales como la mejora de la gobernanza o la *accountability* de los Estados hacia los ciudadanos, en realidad escondería un nuevo avance del gerencialismo que estaría aspirando a incrementar sus medios, su escala y su capacidad de control para abordar el conjunto de instituciones y mecanismos de toma de decisiones de un Estado o de la sociedad en su conjunto (Mosse, 2005). Otros autores han comentado que reintroducir explícitamente la idea de la política en el desarrollo no pone en duda necesariamente el modelo liberal capitalista, y que algunos reclamos por una nueva agenda del desarrollo más política son igualmente afines a los intereses económicos neoliberales (Fernández *et al.*, 2013).

Por eso nos situamos en la corriente que ha tratado de reivindicar lo político como forma de superar otras cuestiones como las identificadas: que enfrente y transforme relaciones desiguales de poder; que desvele y transforme mecanismos que generan la apropiación y la producción y distribución desigual e injusta de recursos; que se sustente en formas alternativas y más complejas de entender cómo ocurre el cambio; que reivindique fuentes de conocimiento locales, contextuales y singulares más allá del conocimiento presuntamente experto y la lógica científico-racional; que explore modelos alternativos de desarrollo más allá de la democracia liberal de mercado; que sitúe los procesos de cambio *desde abajo* en el centro, y que reconozca, valore y apoye proyectos de vida y societales alternativos. Todo ello, como forma de transformar el desarrollo y la cooperación y convertirlo en un medio para un cambio social más profundo, si bien cabe decir que las propias definiciones de *transformación* o *cambio social* que ofrecen los autores, cuando las hay, generalmente poco concretas.

Por estos motivos, no hablamos en este trabajo solo de una cooperación política, sino que empleamos en la introducción, discusión y conclusiones generales de esta tesis la etiqueta de cooperación política y transformadora. Bajo esta idea se acogen otras denominaciones similares o complementarias que exploramos en los distintos capítulos, tales como *práctica crítica del desarrollo* (capítulos 1 y 2), *cooperación política* (capítulo 4), *solidaridad política* (capítulo 5) o *práctica radical* (capítulo 6).

Este llamado para recuperar la política desde una postura más transformadora se ha hecho desde distintas posiciones, desde la modernización crítica (Hickey y Mohan, 2005) hasta el propio posdesarrollo (Escobar, 2008). No obstante, es aún un espacio poco explorado en el

que sigue siendo necesario definir cómo es este modelo y cómo está siendo o puede ser desarrollado y practicado.

Este trabajo se ubica en la línea de encontrar en los elementos de crítica a los distintos aspectos del gerencialismo las pistas o los elementos para repensar la cooperación y el desarrollo desde una perspectiva abiertamente política y transformadora. En este empeño, nos basamos en las aportaciones de distintos autores de la literatura sobre la gestión del desarrollo que, desde distintas preocupaciones y con distintos énfasis, ofrecen elementos para abordar las críticas mostradas y resituar la política en el centro desde una perspectiva transformadora –fuera este o no el objetivo explícito de estos autores.

Estos autores se centran en distintos enfoques y temas como el poder y la participación (por ejemplo, Gaventa, 2006; McCourt, 2008); la complejidad (Mowles *et al.*, 2008); las relaciones con los movimientos sociales (Bringel *et al.*, 2008; Escobar, 2008); las dimensiones emocionales y experienciales –y no solo racionales– del aprendizaje y el cambio (por ejemplo, Pettit, 2010); las relaciones (Eyben, 2005; McGee, 2010), etc. Se centran además en distintos ámbitos de las organizaciones de desarrollo, que van desde la organización interna y el desarrollo de capacidades (ver, por ejemplo, Clarke y Oswald, 2010) hasta los enfoques de planificación (McCourt y Johnson, 2012). Sobre estos aportes trataremos, por un lado, de profundizar y articular una perspectiva relevante, amplia y original sobre cómo sería un modelo de cooperación político y transformador. Por otro lado, nos interesa abordar en qué espacios y a través de qué procesos este modelo alternativo se produce o puede producirse.

1.4.2 Espacios para discursos y prácticas alternativas

Sobre la base de la literatura, se pueden identificar varios espacios relevantes para una cooperación política y transformadora, de los que hemos abordado tres:

Un primer espacio identificado es el de la educación formal y, específicamente, la formación a nivel universitario en gestión del desarrollo. La literatura crítica con el gerencialismo ha identificado los procesos de educación como centrales para el avance del modelo dominante de cooperación y desarrollo, ya que contribuyen al desarrollo de capacidades, conocimientos y actitudes en los profesionales que refuerzan los discursos y las prácticas gerenciales de las organizaciones (McFarlane, 2006; Johnson y Thomas, 2007; Clarke y Oswald, 2010).

Sin embargo, también un cierto número de autores entienden, como consideramos en este trabajo, que en los procesos educativos pueden generarse capacidades para una práctica del desarrollo no gerencial (Clarke and Oswald, 2010; Gulrajani, 2010), también descrita por algunos como crítica, transformadora y sensible a la multiplicidad de formas de conocimiento (Walker *et al.*, 2009). Aunque no existen demasiados estudios, algunos autores han explorado específicamente la importancia de la enseñanza universitaria en gestión del desarrollo para desarrollar esta práctica crítica (ver, por ejemplo, Johnson y Thomas, 2007; Boni y Walker, 2013). Estas ideas entroncarían con las que, desde el ámbito de la educación para el desarrollo, afirman la importancia de los procesos formales de aprendizaje para la generación

de habilidades, conocimientos y actitudes para el ejercicio de una ciudadanía crítica (Ortega, 2007).

Un segundo espacio tiene que ver con la práctica misma de la cooperación y, específicamente, con las relaciones que en la cooperación se establecen y los aprendizajes y cambios que se producen en individuos y organizaciones a través de estas relaciones. En la literatura encontramos autores que afirman que, aun en un panorama dominado por la lógica gerencial, existen prácticas de cooperación diferentes en las que individuos y organizaciones del Norte estarían manteniendo un tipo distinto de relaciones con sus socios en el Sur. Se trataría de prácticas y discursos alternativos de la cooperación que, operando en los márgenes del sistema, estarían situando en el centro cuestiones similares a las señaladas, tales como una visión conjunta y transformadora sobre el cambio social (Pearce, 2010); el reconocimiento de formas de conocimiento y modelos de desarrollo alternativos, o el análisis, desvelamiento y confrontación de los factores estructurales que perpetúan las relaciones desiguales de poder (Bringel *et al.*, 2008; Fernández *et al.*, 2013).

Si atendemos a la literatura sobre aprendizaje en la acción social (ver, por ejemplo, Holst, 2002; Foley, 2004), las relaciones establecidas en la cooperación pueden ser entendidas como poderosos motores de aprendizaje y cambio en las personas y colectivos implicados. Sería este un tipo de aprendizaje informal, emergente, no estructurado ni explícito, modelado por la naturaleza de las organizaciones, de los discursos y de las acciones compartidas (Foley, 1999). Así, a partir del estudio de casos de cooperación como los señalados, se puede explorar cómo puede ser y cómo se construye una práctica del desarrollo y cooperación alternativos a través de las relaciones y los aprendizajes que emergen de ellas. En este sentido, tienen un rol central tanto las relaciones como las acciones que se realizan conjuntamente o las características internas de las organizaciones.

Un tercer espacio para explorar es el de los enfoques de gestión. En el ámbito de la cooperación, se ha considerado siempre la incorporación de nuevos enfoques como “fórmula” para superar los males y limitaciones del desarrollo (Mowles, 2010). De hecho, una constante en la evolución de la cooperación y el desarrollo ha sido la emergencia de nuevos enfoques, que vienen a superar las críticas del momento y ofrecer nuevas soluciones a los problemas (Parfitt, 2002). Encontramos multitud de ejemplos que van desde la emergencia del desarrollo humano en los años noventa como forma de superar un enfoque del desarrollo puramente economicista, hasta la incursión del paradigma del buen vivir como forma de superar un enfoque occidental o desarrollista (Villalba, 2013). Muchos autores hablan de que suele tratarse de un proceso de introducir el “viejo vino en nuevas botellas” de manera periódica y recurrente (McCourt y Gulrajani, 2010), mientras que otros consideran que en estos procesos se van dando avances que van mitigando algunos de los peores efectos de la cooperación en términos de las desigualdades de poder creadas o reproducidas (Thomas, 2007).

En cualquier caso, parece relevante abordar cómo sería un enfoque de gestión y cómo su incorporación por parte de las organizaciones puede producir cambios orientados a superar el gerencialismo y (re)politizar el desarrollo y la cooperación. Cabe decir que por incorporación de un nuevo enfoque entendemos el proceso deliberado e intencional de asumir un conjunto coherente que dé nuevos lenguajes, estrategias, procedimientos y herramientas que afecten a

distintos aspectos del funcionamiento de una organización. Por ello, abordar un enfoque implica abordar tanto cuestiones internas de la organización como sus acciones o relaciones.

Cabe decir que la exploración de estos tres espacios se justifica no solo en términos académicos, sino también en términos del actual contexto político e institucional. Se trata de un momento de crisis y replanteamiento de modelos educativos, de prácticas de cooperación y de enfoques de gestión, lo que da pleno sentido al hecho de que nos situemos en, y conectemos con, estos debates.

1.5 Preguntas de investigación

Lo expuesto nos lleva a las siguientes preguntas y subpreguntas generales de la tesis para abordar los objetivos de investigación.

Objetivo 1. Explorar una caracterización de una práctica política y transformadora del desarrollo.

- **Pregunta 1. ¿Cómo puede caracterizarse una práctica política y transformadora del desarrollo?**
 - *Subpregunta 1.1. En términos de los atributos de las personas implicadas en procesos de desarrollo, ¿qué caracterizaría a una práctica política y transformadora del desarrollo?*
 - *Subpregunta 1.2. En términos de los atributos internos de las organizaciones de desarrollo, ¿qué caracterizaría a una práctica política y transformadora del desarrollo?*
 - *Subpregunta 1.3. En términos de las acciones que realizan las organizaciones de desarrollo, ¿qué caracterizaría a una práctica política y transformadora del desarrollo?*
 - *Subpregunta 1.4. En términos de las relaciones que establecen las organizaciones de desarrollo, ¿qué caracterizaría a una práctica política y transformadora del desarrollo?*

Objetivo 2. Explorar cómo se produce y puede promoverse esta práctica política y transformadora del desarrollo.

- **Pregunta 2. ¿Cómo se produce y puede promoverse esta práctica política y transformadora del desarrollo?**
 - *Subpregunta 2.1. En procesos de educación formal, ¿cómo se producen cambios en las personas a través del aprendizaje que promuevan una práctica política y transformadora del desarrollo, y cómo pueden promoverse?*

- *Subpregunta 2.2. En procesos de aprendizaje informal a través de relaciones, ¿cómo se producen cambios en las personas y organizaciones a través del aprendizaje que promuevan una práctica política y transformadora del desarrollo, y cómo pueden promoverse?*
- *Subpregunta 2.3. En procesos de incorporación de un enfoque de planificación y gestión, ¿cómo se producen cambios en las personas y organizaciones que promuevan una práctica política y transformadora del desarrollo, y cómo pueden promoverse?*

1.6 Consideraciones teóricas y metodológicas generales

Los artículos incorporados en esta tesis, recogidos en los capítulos del 2 al 6, son autónomos, de modo que evidentemente exponen sus propios fundamentos teóricos y su metodología. Sin embargo, cabe decir que existen determinados posicionamientos teóricos básicos y un tipo de estrategia metodológica que son comunes a todos los capítulos de la tesis.

Todos los artículos se construyen sobre ciertos presupuestos ontológicos y epistemológicos conmensurables. Siguiendo la terminología y tipología de paradigmas de Lincoln *et al.* (2011), los supuestos de este trabajo se sitúan entre el paradigma interpretativo y el de la teoría crítica. Para los autores, se trata de dos paradigmas conmensurables, ya que comparten axiomas básicos. Por ello, se trata de paradigmas compatibles y que pueden ser combinados por la persona investigadora, cuando esta se está posicionando (Lincoln *et al.*, 2011).

La posición ontológica común a todo el trabajo considera que las realidades son múltiples y holísticas y que, si bien se puede hablar de una realidad material, esta en todo caso es inseparable del proceso a través del cual se conoce (Corbetta, 2003). Entendemos así que los actores, a través de sus acciones e interpretaciones, son a su vez agentes activos, que crean orden en su existencia en el proceso de conocimiento (Mikkelsen, 2005). Además, epistemológicamente se entiende, desde los axiomas de la perspectiva interpretativa, que este conocimiento está mediado por las perspectivas, experiencias pasadas e interacciones de las personas. Pero también, en combinación con los supuestos de la perspectiva crítica, se considera que el conocimiento está a su vez mediado por las posiciones de las personas y los colectivos en el sistema social. La misma realidad vendría constituida por relaciones y luchas de poder y dinámicas de opresión en este sistema (Lincoln *et al.*, 2011). Más allá, y conectando las cuestiones ontológicas y epistemológicas con las implicaciones para la acción, se entiende que la investigación, de hecho, puede contribuir a desvelar y transformar estas dinámicas.

Desde estas perspectivas, los valores tienen una importancia central: por un lado, se considera que están en el propio contexto de lo que se investiga, en los actores e interacciones, en los procesos de conocer y actuar sobre la realidad; por otro lado, se entiende que juegan un rol fundamental en las decisiones del investigador, en la elección del paradigma y las teorías que guían la recogida y el análisis de datos y la interpretación de resultados (Lincoln y Guba, 1985).

Estas posturas nos alejan de la perspectiva positivista o postpositivista presente en buena parte de los estudios del desarrollo y de gestión del desarrollo –al no considerar la existencia

de una realidad única objetivamente aprehensible y separada del observador. Con ello, nos alejamos de la posibilidad de establecer explicaciones sobre el fenómeno que nos interesa, hacer reclamos de verdad, prevenir o controlar fenómenos, o de establecer leyes o variables que relacionan causas y efectos (Guba y Lincoln, 1994), algo ciertamente atractivo cuando se habla de desarrollo. Sin embargo, no se trata tampoco únicamente de desvelar las interpretaciones de los actores, sino que se trata de explorar los fenómenos bajo estudio, reconstruirlos o comprenderlos, para llegar a construcciones más completas e informadas (Lincoln y Guba, 1985; Summer y Tribe, 2008).

La orientación final del trabajo se sitúa, de hecho, entre lo exploratorio y lo comprensivo. Se trata de una primera aproximación a un objeto y procesos poco conocidos: la cooperación que hemos denominado política y transformadora, cómo se caracteriza y cómo se construye. Por ello, desde una aproximación exploratoria tratamos de proponer teorías, conceptos y conexiones, y apuntar o construir hipótesis. Sin embargo, y de manera complementaria, también tratamos, desde una aproximación más comprensiva, de identificar distintas dimensiones del objeto y distintos factores de los procesos estudiados, así como apuntar posibles conexiones entre ellos (Mikkelsen, 2005).

Por otro lado, la renuncia a establecer leyes o explicaciones sobre el fenómeno para “limitarnos” a explorar y comprender, no implica la renuncia a una investigación que sea útil para guiar la acción –entendemos de hecho, con Sumner y Tribe (2008), la orientación a la acción como una característica consustancial a los estudios del desarrollo. Dado además que se parte de una perspectiva crítica sobre la realidad y el conocimiento, el trabajo debe estar necesariamente orientado a la transformación. Se parte de una toma de partido por desvelar y cambiar las relaciones desiguales de poder, lo cual ha informado nuestro lugar en los debates académicos en el campo de la gestión del desarrollo a los que nos hemos referido, así como la propia selección del objeto de estudio y los objetivos de la investigación. Se pretende producir un conocimiento útil para acompañar y promover cambios transformadores en la gestión de la cooperación y el desarrollo. La exploración y comprensión de los fenómenos bajo estudio debe contribuir a este fin.

Cabe también señalar que, dado el paradigma del que se parte, debemos tener en cuenta que los criterios de calidad y rigor propios del paradigma positivista o postpositivista que con frecuencia se trasladan –en campo del desarrollo pero no solo– de manera acrítica a la investigación bajo otros paradigmas, deben ser valorados y eventualmente revisados (Sumner y Tribe, 2008). Basándonos en Mikkelsen (2005), algunos criterios básicos originariamente planteados en la investigación (post)positivista, deben evidentemente considerarse siempre, tales como la *validez* o *confiabilidad*. Pero podemos añadir, siguiendo a Sumner y Tribe (2008) y Becker et al., (2006), que otros criterios, tales como *objetividad*, *replicabilidad* y *generabilidad*, pueden ser revisados y ajustados parcialmente, para definirlos de una manera más inclusiva y adecuada al paradigma del que partimos: se puede entonces hablar de criterios tales como como *credibilidad*, *trazabilidad* y *transferenciabilidad*. Además, desde la perspectiva crítica de la que también partimos, cabe destacar otro criterio de calidad, el de la *aplicabilidad*, entendida como interés e impacto potencial de la investigación para producir cambios transformadores.

La selección de casos de estudio ha sido siempre intencional, buscando casos no necesariamente representativos o que lleven a conclusiones necesariamente generalizables sobre otros casos, pero sí que fueran relevantes para abordar el fenómeno que nos interesa y nuestros objetivos (Curtis *et al.*, 2000).

La estrategia de investigación seguida en todos los capítulos ha sido puramente cualitativa. Nos hemos basado en todos los casos en la obtención de información tanto secundaria como primaria obtenida mediante entrevistas y grupos de discusión. Los guiones de las entrevistas se estructuraron en torno a un número limitado de cuestiones centrales para el objeto de la entrevista, familiares para el entrevistado –pueden verse los guiones de las entrevistas realizadas para cada proceso de investigación en los anejos 1, 3, 5, mientras que la relación de fuentes empleadas para obtener la información secundaria se puede encontrar en los anejos 2, 4 y 6. Además de emplear estas técnicas, se fueron tomando notas en diarios de campo durante el desarrollo de los trabajos. Aunque esta práctica no puede considerarse una técnica en nuestro caso, fue en todos los procesos un apoyo importante, que en buena parte llevó al desarrollo de ideas previas que también inspiraron los análisis posteriores, respaldando la idea de que “no está claro cuando acaba la recolección de datos y empieza el análisis” (Mikkelsen, 2005).

Para el análisis de los datos, se realizaron en todos los casos análisis cualitativos de contenido, a partir de las transcripciones de todas las entrevistas. Se realizaron codificaciones de todos los textos sobre la base de códigos establecidos *a priori* (Miles and Huberman, 1994), a partir de los temas, conceptos y/o dimensiones definidos en el marco conceptual y analítico –propio de cada capítulo, aunque con el tema y marco comunes expuestos en esta introducción. En el proceso de codificación se podían identificar nuevos códigos, o encontrar nuevas jerarquías y relaciones, que llevaron a revisar o identificar nuevos temas, conceptos, dimensiones y conexiones como resultado de la investigación.

Tras la codificación de todas las entrevistas, y para la disposición y manejo de los datos, nos inspiramos en técnicas descritas por autores como Gibbs (2008), Mikkelsen (2005) o Corbetta (2003) para la elaboración de matrices de datos. En todos los casos, el proceso pasó por situar en columnas y sub-columnas los temas y códigos, y en cada hilera los fragmentos de las respuestas de cada persona entrevistada. En cada celda se situaban los extractos de la transcripción, junto con cuestiones, explicaciones o interpretaciones derivadas del análisis de los datos, que se iban añadiendo (Mikkelsen, 2005). Las hileras o los fragmentos de texto se podían agrupar según atributos clave de la persona y/o de la organización de procedencia de la misma, cuando esto era relevante desde el marco propuesto y para discutir las preguntas de investigación –ver explicación de la muestra en cada capítulo. Una vez reducida la información de las entrevistas, y para triangulación de información entre métodos, se contrastaba con la obtenida de fuentes secundarias –que sirvió además para contextualizar y comprender mejor la información primaria–, para lo cual se ubicaban en hileras propias fragmentos de texto de estas fuentes y/o ideas, explicaciones y conclusiones obtenidas a partir de la información de estas fuentes.

El material así estructurado permitió la identificación de posibles argumentos, de tendencias generales y casos singulares, de nuevas cuestiones, etc. que, a la luz de las preguntas de

investigación y del marco teórico, organizaron la discusión de los resultados empíricos. Además, dada la naturaleza en buena parte exploratoria del trabajo contenido en los distintos capítulos, las discusiones nos llevaron a repensar los marcos propuestos, proponer nuevas hipótesis y matizar, validar, reconsiderar, ampliar o reconectar conceptos y dimensiones.

1.7 Guía de lectura de los artículos incluidos

Realizamos a continuación una breve introducción a cada uno de los capítulos que contienen las publicaciones incluidas en la tesis para situar su contribución a la hora de afrontar las preguntas generales de investigación. Como veremos, todos los artículos abordan al menos una dimensión o aspecto de cada una de las dos preguntas de investigación del trabajo (o, lo que es lo mismo, al menos una subpregunta de cada una de las preguntas). En la tabla 1, al final de esta sección, se presenta de manera esquemática la relación entre los capítulos y el abordaje de las preguntas y subpreguntas de investigación.

1.7.1 Capítulo 2. *Rethinking capacity development for critical development practice: inquire into a postgraduate programme*

Autores: Sergio Belda, Alejandra Boni, Jordi Peris y Lucía Terol.

Publicado en la revista *Journal of International Development* 24, pp. 571-584 (2012).

El primer artículo del compendio aborda el primero de los espacios para retar el gerencialismo y promover el enfoque alternativo del que hablábamos: la educación formal. Explora específicamente los procesos de desarrollo de capacidades (del inglés *capacities*) para lo que se denomina una *práctica crítica del desarrollo* –idea conectada con la de cooperación política y transformadora que hemos descrito. El artículo se centra específicamente en los procesos de desarrollo de capacidades en el ámbito de la enseñanza universitaria, y en concreto en el caso del Máster en Políticas y Procesos de Desarrollo de la Universitat Politècnica de València. Se aproxima a comprender en qué medida y de qué forma el máster podría estar contribuyendo a promover, en sus estudiantes, capacidades para una manera de gestión de procesos de desarrollo que pueda ser transformadora.

El artículo propone un marco para definir las capacidades individuales propias de una práctica crítica del desarrollo (y contribuye así a responder a la subpregunta 1.1). Este marco trata, a su vez, de comprender cómo funcionan los procesos de aprendizaje conducentes a generar estas capacidades (y contribuye por ello a contestar a la subpregunta 1.2). Este marco se construye sobre la literatura acerca de la gestión del desarrollo y el desarrollo de capacidades. Se conecta también con conceptos tales como el poder, la complejidad o la participación. El marco es a su vez criticado y discutido en el artículo a la luz del material empírico.

1.7.2 Capítulo 3. Educating development professionals for reflective and transformative agency. Insights from a master's degree

Autores: Jordi Peris, Sergio Belda e Iván Cuesta.

Publicado como capítulo del libro *Human Development and Capabilities: Re-imagining the university of the twenty-first century*, editado por Alejandra Boni y Melanie Walker, pp. 192-203 (2013).

El trabajo comparte con el artículo anterior el tema y el caso de estudio. Sin embargo, este trabajo parte de una aproximación teórica distinta, por lo que hace énfasis en cuestiones diferentes:

En primer lugar, emplea el concepto de *agencia*, el cual se concreta mediante su conexión con las nociones de *reflexividad* y *transformación*. Estas ideas sirven para caracterizar una práctica transformadora de la cooperación que incorpora ideas no presentes en el anterior capítulo. En segundo lugar, este trabajo aborda la comprensión del proceso de aprendizaje en el máster prestando especial atención al rol del contexto institucional y organizacional, elemento no abordado en profundidad en el anterior capítulo.

Como el anterior artículo, este trabajo contribuye a contestar la subpregunta 1.1, al profundizar en la caracterización de atributos para una práctica política a través de la idea de agencia. También contribuye a abordar la subpregunta 2.1, haciendo énfasis en cuestiones contextuales del máster. Los resultados de este trabajo permiten, además, la triangulación con el anterior, al tratar el mismo caso y las mismas preguntas desde marcos distintos.

1.7.3 Capítulo 4. Más allá del debate de la financiación: aprendizajes de la cooperación no gubernamental para una visión política de la cooperación al desarrollo

Autores: Sergio Belda y Alejandra Boni.

Publicado en la *Revista de Economía Mundial* 36, pp. 25-47 (2014)

El artículo contenido en este capítulo aborda el segundo espacio al que nos referíamos: el del cambio de personas y organizaciones a través de las propias relaciones en la cooperación. El artículo trata de caracterizar lo que llama una cooperación *conscientemente política* –concepto equivalente al de cooperación política y transformadora. Para ello, discute en profundidad el significado y las implicaciones de lo político y la política en la cooperación.

El trabajo busca, desde este punto, analizar experiencias de cooperación con larga trayectoria que hayan estado articulando este tipo de cooperación. Se analizan dos experiencias que han vinculado a organizaciones del Estado español con organizaciones y movimientos latinoamericanos (argentinos y colombianos). Los casos permiten profundizar en las características de la cooperación conscientemente política, contextualizando, ilustrando e identificando nuevas dimensiones de una práctica alternativa y más transformadora de la cooperación.

El artículo contribuye directamente a aproximarse a la primera pregunta general y, específicamente, a proponer las características internas de las organizaciones, los tipos de acciones y las relaciones propias de una práctica de la cooperación política y transformadora (subpreguntas 2, 3 y 4). Por otro lado, y en menor medida, el artículo estudia los procesos de cambio experimentados en las organizaciones implicadas a partir de las relaciones, abordando así la subpregunta 2.3.

1.7.4 Capítulo 5. Informal Learning for Citizenship Building in Shared Struggles for Rights: Cases of Political Solidarity Between Colombian and Spanish Organizations

Autores: Sergio Belda, Alejandra Boni y María Fernanda Sañudo.

Publicado en la revista *VOLUNTAS – International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* (2015, on-line first). DOI 10.1007/s11266-015-9598-7

Este capítulo comparte con el anterior el tema específico. Sin embargo, si el capítulo 4 se centraba más en caracterizar cómo sería un modelo político de cooperación, el artículo contenido en este capítulo se focaliza más en entender con más profundidad los procesos de aprendizaje informal que se dan en las relaciones en este tipo de cooperación, en entender cómo y qué se aprende en ellas.

Para construir el marco propio del artículo, se sitúan los debates y se recurre a los marcos conceptuales sobre la cuestión de la ciudadanía global y el aprendizaje en la acción social. Se aborda, desde un marco analítico construido sobre estos conceptos, cuatro casos de redes que han vinculado ONGD y otras organizaciones sociales del Estado español con organizaciones y movimientos colombianos, y que pueden considerarse como de cooperación política y transformadora.

El artículo analiza la primera pregunta general de la tesis, ya que identifica aprendizajes que emergen en personas y colectivos a través de las relaciones, y que pueden entenderse como atributos relevantes para una práctica política y transformadora del desarrollo. Sin embargo, la discusión del artículo tiene principalmente que ver con la segunda pregunta general de la tesis, y de manera específica con la subpregunta 2.3, al centrarse en entender los procesos de aprendizaje que emergen a partir de las relaciones entre aliados, las acciones conjuntas y las interacciones con otros actores.

1.7.5 Capítulo 6. Are rights-based approaches helping (re)politicise development NGOs? Exploring the Spanish case

Autores: Sergio Belda, Alejandra Boni, Iván Cuesta y Jordi Peris.

Aceptado para publicación en la revista *International Development Planning Review* (fecha prevista de publicación: 2015).

El artículo incluido en el capítulo 6 aborda el tercer espacio de oportunidad que hemos indicado para identificar y promover una cooperación política y transformadora: el de la incorporación de nuevos enfoques en las organizaciones de desarrollo. En concreto, el artículo tiene como tema el proceso de incorporación del enfoque basado en derechos en la gestión de las organizaciones de desarrollo del Estado español. Explora específicamente cómo se está entendiendo este enfoque en las organizaciones; las implicaciones que su adopción está teniendo, y cómo se está dando este proceso desde el punto de vista de su contribución a la (re)politización de los distintos aspectos del funcionamiento y acción de las organizaciones.

Sobre los conceptos de poder, participación y *accountability*, se construye un marco analítico y evaluativo que se denomina *enfoque basado en derechos radical*. Desde este marco se explora la experiencia de once organizaciones.

La elaboración y discusión sobre el marco contribuye a caracterizar un enfoque gestión que sería propio de lo que hemos llamado cooperación política y transformadora, aproximándonos así a la pregunta 1. De manera específica, se identifican y discuten aspectos relacionados con la organización interna (contribuye así el artículo a responder a la subpregunta 1.2), las estrategias y acciones de las organizaciones (subpregunta 1.3), y su formas de relacionarse con otros actores (subpregunta 1.4).

A través de la discusión del material empírico desde este marco, el artículo explora cómo se está dando este proceso de incorporación de un enfoque basado en derechos en las distintas organizaciones, y los resultados en términos de la contribución a una práctica más política y transformadora del desarrollo, abordando así la pregunta 2.2.

En la siguiente tabla, se relacionan las preguntas y subpreguntas generales de la tesis con los capítulos en las que se tratan:

| PREGUNTA | Capítulos en los que se aborda |
|--|---------------------------------------|
| Pregunta 1. ¿Cómo puede caracterizarse una práctica política y transformadora del desarrollo? | |
| - <i>Subpregunta 1.1. En términos de los atributos de las personas implicadas en procesos de desarrollo, ¿qué caracterizaría a una práctica política y transformadora del desarrollo?</i> | Cap. 2 Cap. 3 |
| - <i>Subpregunta 1.2 En términos de los atributos internos de las organizaciones de desarrollo, ¿qué caracterizaría a una práctica política y transformadora del desarrollo?</i> | Cap. 4 Cap. 5 Cap. 6 |
| - <i>Subpregunta 1.3 En términos de las acciones externas de las organizaciones de desarrollo, ¿qué caracterizaría a una práctica política y transformadora del desarrollo?</i> | Cap. 4 Cap. 5 Cap. 6 |
| - <i>Subpregunta 1.4 En términos de relaciones de las organizaciones de desarrollo con sus aliados, ¿qué caracterizaría a una práctica política y transformadora del desarrollo?</i> | Cap. 4 Cap. 5 Cap. 6 |
| Pregunta 2. ¿Cómo se produce y puede promoverse una práctica política y transformadora del desarrollo? | |
| - <i>Subpregunta 2.1 En procesos de educación formal, ¿cómo se producen cambios en las personas a través del aprendizaje que promuevan una práctica crítica y transformadora del desarrollo, y cómo pueden promoverse?</i> | Cap. 2 Cap. 3 |
| - <i>Subpregunta 2.2 Mediante la incorporación de un enfoque de planificación y gestión, ¿cómo se producen cambios en las personas y organizaciones que faciliten una práctica crítica y transformadora del desarrollo, y cómo pueden promoverse?</i> | Cap. 4 |
| - <i>Subpregunta 2.3 En procesos de aprendizaje informal a través de relaciones, ¿cómo se producen cambios en las personas y organizaciones a través del aprendizaje que faciliten una práctica crítica y transformadora del desarrollo, y cómo pueden promoverse?</i> | Cap. 5 Cap. 6 |

Tabla 1: Relaciones entre capítulos y preguntas y subpreguntas de investigación de la tesis.

Fuente: Elaboración propia

Referencias

- Argibay, M., Celorio, G., Celorio, J.J., Garagalza, A. y Lopez, A. (2009). *Educación para la ciudadanía global: debates y desafíos*. Bilbao: Hegoa.
- Becker, S., Bryman, A. y Sempik, J. (2006). *Defining 'Quality' in Social Policy Research: Views, Perceptions and a Framework for Discussion*. Suffolk, UK: Social Policy Association.
- Boni, A., y Walker, M. (2013). *Human development and capabilities: Re-imagining the university of the twenty-first century*. Londres: Routledge.
- Bringel, B., Landaluze, J., y Barrera, M. (2008). Solidaridades para el desarrollo: La política de "cooperación activista" con el MST brasileño. *Revista española de desarrollo y cooperación*, 22, 195–209.
- Carothers, T., y De Gramont, D. (2013). *Development aid confronts politics: The almost revolution*. Washington: Carnegie Endowment for International Peace.
- Clarke, P., y Oswald, K. (2010). Why reflect collectively on capacities for change?. *IDS Bulletin*, 41, 1–12.
- Cooke, B. (2004). The managing of the (third) world. *Organization*, 11(5), 603-629.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Curtis, S., Gesler, W., Smith, G., y Washburn, S. (2000). Approaches to sampling and case selection in qualitative research: examples in the geography of health. *Social Science & Medicine*, 50, 1001-1014.
- Choudry, A., y Shragge, E. (2011). Disciplining dissent: NGOs and community organizations. *Globalizations*, 8, 503–517.
- Dar, S., y Cooke, B. (2008). *The new development management: critiquing the dual modernization*. Londres: Zed Books.
- Dart, R. (2004). Being "business-like" in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 290–310.
- Diani, M. (1992). The concept of social movement. *Sociological Review*, 40(1), 1-25.
- Dubois, A. (2015). Cooperación al Desarrollo. En *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/44>. Consultado 25 de junio de 2015.
- Escobar, A., (1995). *Encountering development: the making and unmaking of the Third World*. Princeton. Princeton University Press.
- Escobar, A. (2008). Afterword. In S. Dar, y B. Cooke, (Eds.), *The new development management: critiquing the dual modernization*. Londres: Zed Books.
- Eyben, R. (2005). Donors' learning difficulties: Results, relationships and responsibilities. *IDS Bulletin*, 36, 98-107.
- Ferguson, J. (1990). *The anti-politics machine: Development, depoliticization and bureaucratic power in Lesotho*. Indianapolis: University of Minnesota Press.
- Fernández, G., Piris, S., y Ramiro, P. (2013). *Cooperación internacional y movimientos sociales emancipadores: Bases para un encuentro necesario*. Bilbao: UPV-EHU.
- Fine, B. y Jomo, KS. (2006). *The new development economics: After the Washington consensus*. Londres: Zed Books.
- Foley, G. (2004). *Dimensions of adult learning: Adult education and training in a global era*. Maidenhead. Berkshire: Open University Press.

- Fowler, A. (1998). Authentic NGDO partnerships in the new policy agenda for international aid: dead end or light ahead?. *Development and Change*, 29, 137-159.
- Gasper, D. (2000). *Logical frameworks: Problems and potentials*. La Haya: Institute of Social Studies.
- Gaventa, J. (2005). Finding the spaces for change: A power analysis. *IDS Bulletin*, 37, 23-33.
- Gaventa, J. (2006). *Triumph, deficit or contestation: deepening the "Deepening Democracy" debate*. IDS Working Paper, 158, IDS, Brighton.
- Gibbs, G.R. (2008). *Analysing qualitative data*. London: SAGE Publications Ltd.
- Gómez Gil, C. (2005). *Las ONG en España: De la apariencia a la realidad*. Madrid: La Catarata.
- Gulrajani, N. (2010). New vistas for development management: Examining radical-reformist possibilities and potential. *Public Administration and Development*, 30, 136-148.
- Guzmán, M. T. (2011). *La cooperación descentralizada que proponemos las ONGD*. Conferencia presentada en el foro Las ONGD toman la palabra. Coordinadoras Autonómicas de ONGD, Valencia. <http://www.alboan.org/portal/documentos.asp?id=161> Consultado 3 de julio de 2013.
- Hickey, S., y Mohan, G. (2005). Relocating participation within a radical politics of development. *Development and Change*, 36, 237-262.
- Holst, J.D. (2002). *Social movements, civil society and radical adult education*. Westport: Praeger Pub Text.
- Johnson, H. y Thomas, A. (2007). Individual learning and building organizational capacity for development. *Public Administration and Development*, 27, 39-48.
- Leftwich, A. (2009). *Bringing agency back in: Politics and human agency in building institutions and states*. Developmental Leadership Program (DLP) Research Paper No. 6.
- Li, T. (1999). Compromising power: development, culture, and rule in Indonesia. *Cultural Anthropology*, 14(3), 295-322.
- Li, T. (2007). *The will to improve: Governmentality, development and the practice of politics*. London: Duke University Press.
- Lincoln Y., y Guba S., (1985). *Naturalistic Enquiry*. Londres: Sage.
- Lincoln Y., Lynham S. A., y Guba E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. In Denzin N. K., Lincoln Y. S. (eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (pp. 97-128). LA: SAGE.
- Long, N. y Long, A. (1992). *Participation of the Poor in Development Initiatives: Taking their rightful place*. Londres: Longman.
- Maier, F., y Meyer, M. (2011). Managerialism and beyond: discourses of civil society organisation and their governance implications. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations*, 22, 731-756.
- Martínez-Osés, P. (2011). *Redefinición del papel de las ONG: hacia una mirada más política*. Paper para las Jornadas Eficacia del Desarrollo y ONGDs: renovando nuestro papel, Plataforma 2015 y Más, Madrid. http://www.2015ymas.org/IMG/pdf/Pablo_Martinez_Oses.pdf Consultado el 3 de julio de 2013.
- Mawdsley, E., Townsend, J., Porter, G., y Oakley, P. (2002). *Knowledge, power and development agendas: NGOs north and south*. Oxford: INTRAC.
- McCourt, W. (2008). Public management in developing countries. *Public Management Review*, 10, 467-479.

- McCourt, W., y Gulrajani, N. (2010). The future of development management: Introduction to the Special Issue. *Public Administration and Development*, 30, 81-90.
- McFarlane, C. (2006). Crossing borders: development, learning, and the North-South divide. *Third World Quarterly*, 27, 1413–1437.
- McGee, R. (2010). *Procesos de desarrollo, participación, gobernanza, derechos y poder*. Cuadernos de Investigación en Procesos de Desarrollo, 1, UPV, Valencia.
- Meyer, M., Buber, R., y Aghamanoukjan, A. (2013). In search of legitimacy: managerialism and legitimation in civil society organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 167-193.
- Mikkelsen, B. (2005). *Methods for Development Work and Research*. Londres: SAGE.
- Miles, M. B., y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Mosse, D. (2005). *Cultivating development: An ethnography of aid policy and practice*. Londres: Pluto Press.
- Mowles, C., Stacey, R., y Griffin, D. (2008). What contribution can insights from the complexity sciences make to the theory and practice of development management?. *Journal of International Development*, 20, 804–820.
- Mowles, C. (2010). Post-foundational development management – power, politics and complexity. *Public Administration and Development*, 30, 149-158.
- Ortega, M.L. (2007). *Estrategia de la educación para el desarrollo de la cooperación española*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- Parker, M. (2002). *Against management: Organization in the age of managerialism*. Cambridge: Polity.
- Pearce, J. (2010). Is Social Change Fundable? NGOs and theories and practices of social change. *Development in Practice*, 20, 621-635.
- Pettit, J. (2010). Multiple faces of power and learning. *IDS Bulletin*, 41, 25-35.
- Quarles van Ufford, P., y Giri, A. (2003). *A moral critique of development: in search of global responsibilities*. Londres: Routledge.
- Reeler, D. (2007). *A Theory of Social Change and Implications for Practice, Monitoring and Evaluation*. CDRA. <http://www.comminit.com/en/node/263633> Consultado el 10 de noviembre del 2009.
- Revilla, M.T. (2002). *Las ONG y la política*. Madrid: Istmo.
- Serrano, M. (2002). Las ONGD en la encrucijada: del estado de bienestar a la franquicia del Estado. In M. T. Revilla, (2002), *Las ONG y la política*. Madrid: Istmo.
- Srinivas, N. (2009). Against NGOs? A critical perspective on nongovernmental action. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 614-626.
- Sumner, A. y Tribe, M. (2008). *International development studies: theories and methods in research and practice*. Londres: SAGE.
- Thomas, A. (2007). Development management – values and partnerships. *Journal of International Development*, 19, 383-388.
- Unceta, K. y Gutiérrez-Goiria, J. (2012). Identidad y legitimidad de la cooperación al desarrollo: El debate sobre la relación de la AOD con la pobreza y la desigualdad internacional. *Estudios de Economía Aplicada*, 30, 773-800.
- Unceta, K. (2003). El sistema de cooperación frente a la crisis del desarrollo. *Revista de Economía Crítica*, 1, 189-200.

- Villalba, U. (2013). Buen vivir vs development: A paradigm shift in the Andes?. *Third World Quarterly*, 34(8), 1427-1442.
- Wallace, T., Bornstein, L., y Chapman, J. (2007). *The aid chain*. Kampala: Practical Action Publishing.
- Walker, M., McLean, M., Dison, A. y Peppin-Vaughan, R. (2009). South African universities and human development: towards a theorization and operationalization of professional capabilities for poverty reduction. *International Journal of Educational Development*, 29, 565-72.

2. Rethinking capacity development for critical development practice: inquire into a postgraduate programme

Autores: Sergio Belda, Alejandra Boni, Jordi Peris y Lucía Terol.

Publicado en la revista *Journal of International Development* 24, pp. 571-584 (2012).

Abstract

Our proposal focuses on a theoretical framework intended to characterize and understand capacity development processes oriented towards the promotion of a critical development practice, an approach that faces the tensions between reformist and critical views of development management. This is what we call capacity development for emancipatory social change. From this viewpoint, we explore a postgraduate university programme in development management offered by the *Universidad Politécnica de Valencia* (Spain), with a twofold aim: firstly, to carry out an inquiry of the programme as a capacity development process in the training of critical development practitioners and second, to discuss the suitability of the framework for understanding similar capacity development processes.

Keywords: Capacity development; development management; critical practice; university education.

2.1 Capacity development for critical development practice in the debate around development management.

Managerialism in development management (DM) has been characterized by an underpinning rational-modernist ideology and a blind faith in scientific and rational knowledge (Gulrajani, 2010). Development issues and problems are thus reduced to aseptic, technical and managerial ones (Wallace *et al.*, 2007). Practices, based on planning techniques managed by experts, aim at particular imagined and idealised points of arrival that can be achieved through logical steps, in order to efficiently “deliver” development (Gasper, 2000; Quarles *et al.*, 2003; Mosse, 2005; Mowles *et al.*, 2008). From this perspective, which prevails in the aid system, capacity development processes must be able to provide technical instruments that enable experts to offer solutions to attain those results that most effectively contribute to development aims (Clarke and Oswald, 2010).

Among those who share this perspective, however, there has always existed conceptual and methodological discussion (Clarke and Oswald, 2010). Many of the commentators and management training institutions, whom we might call reformists, have accepted the underpinning ideas of the managerialist approach but have tried to introduce a reformist agenda. They have done so “offering participative and ‘bottom up’ modalities as a way of mitigating managerialism’s worst effects” (Mowles, 2010:150). Thomas (1996, 2007), considered a paradigm of this trend, contends that DM should above all promote the values of development and the interests of the powerless. Nevertheless, Thomas “assumed that the

new pro-poor end could be achieved using the existing mainstream means” (McCourt and Gulrajani, 2010: 83). These reformist visions have been accompanied by a new debate on the ways of understanding and promoting capacity development, which does not necessarily rule out the usual tools but rather places values and ideas of the social changes we pursue at the heart of the question (Clarke and Oswald, 2010).

Another group of authors “shares the pro-poor orientation but believes that it will inevitably be distorted by the very means to promote it” (McCourt and Gulrajani, 2010:83). DM is inescapably managerial, it inevitably reinforces power relations (Fine and Jomo, 2006, in McCourt and Gulrajani, 2010), and has dehumanizing effects on the lives of workers, beneficiaries or other stakeholders (Dar and Cooke, 2008). For scholars who share this perspective, inspired by Foucault (1980 and 2002), capacity development is understood as “a discourse concealing an agenda of power”, it being nothing more than “a political technology of neoliberal governance” (Clarke and Oswald, 2010: 3).

We sympathize with these critiques and share their general thrust. We agree with Mowles (2010), however, that it is difficult to move beyond some of the concepts that are taken for granted in mainstream DM, and that these concepts leave room for political contestation and critical engagement. This radical criticism can be incorporated into the search of a nonmanagerialist practice of development (Gulrajani, 2010), directed towards what Clarke and Oswald (2010) call “emancipatory social change”. This emancipatory change is a political process of continuous challenge of asymmetries of power, hierarchies and inequality, including the contestation of development discourse and the modernization project whenever they sustain them (Townley, 2001; Mosse, 2005).

Specifically, we consider that this kind of practice is possible if practitioners take into consideration the complex nature of development processes, embedded in power relations and shaped by political interests and influences (McCourt, 2008; Mowles *et al.*, 2008; Pettit, 2010). This requires political engagement, taking a position –a position which is always problematic– on processes of contestation and commitment to partners with whom we share the goal of social transformation (Eyben, 2005). This entails discovering and challenging power together while we build confidence and consistent relationships with the people we work with (Eyben, 2005), and we constantly redefine what we do and the sense of what we do together (Simpson and Gill, 2007, Mowles *et al.*, 2008). All this is not aimed at more “effective” planning, but at repoliticization of all aspects of DM (Gulrajani, 2010). From this point of view, capacities for navigating complexity and for engaging with power and politics become central for development practitioners. Relationships and the generation and constant revision of ideas of change are also central as drivers of the process of capacity development for a critical practice.

This perspective calls for a practice able to respond fluidly to changing and highly complex realities (Kaplan, 2010), generating new ways of thinking and a productive exploration of alternatives for action within existing mainstream concepts and tools. This practice has to be creative and self-critical (Kaplan, 1999), receptive, contingent, sensitive, flexible and reflective (Escobar, 2008), informed by what we constantly learn together (Mowles *et al.*, 2008). Pursuant to the foregoing, the capacity of continuous learning and adaptation becomes also

central. Furthermore, practitioners are permanently involved in individual and collective processes of experiential, intellectual and emotional learning.

This position is challenging and subject to tensions, requiring a compromise between a reformist perspective of DM and a critical stance. It is also problematic, as the criticism that might be directed to critical development studies on the grounds of being a new sort of colonising discourse (Dar and Cooke, 2008) may also be addressed to critical development practice. It is always possible, even with well-intended actions and engagement, to reproduce power relations that perpetuate underdevelopment (Gulrajani, 2010). This is why ideas such as confidence, adaptation, learning, reflection and self-critique are so important in our approach.

This view of development practice requires a different manner of understanding and promoting capacity development. This different manner can be called “capacity development for emancipatory social change” (Clarke and Oswald, 2010). In the next section, we will develop a theoretical framework on this idea, drawing on the reflections of different authors (especially in *IDS Bulletin*, 41 [3]) on capacity development processes. This theoretical work will be guided by several key questions posed by Clarke and Oswald (2010): What capacities are most needed for a practice that can contribute to emancipatory social change? How are the processes of capacity development going to take place from this perspective? How can these processes be promoted and supported?

The framework will be the instrument to analyze a particular capacity development process, a postgraduate programme in DM, the *Máster en Políticas y Procesos de Desarrollo* (MPPD, Master in Development Policies and Processes), offered by the *Universidad Politécnica de Valencia* (UPV), in Spain.

This exploration has two aims: first, to carry out an inquiry of the MPPD as a capacity development process in the training of students as critical development practitioners; second, to discuss the suitability of the framework for understanding similar capacity development processes.

The design of the MPPD was not particularly driven by the ideas of capacity development for emancipatory social change, and it is not specifically oriented to train critical development practitioners. However, the selection of this particular case study is relevant because the MPPD is a postgraduate development programme that tries “to meet new demands and challenges in rapidly changing and increasingly complex arenas” (Johnson and Thomas, 2007:39), in an academic, social and policy context full of constraints and conflicting demands. The MPPD also tries to go beyond traditional approaches to higher education, and gaining an insight into it through reflections on capacity development processes in other spaces (as nongovernment organizations (NGOs) or social movements). Given all these, our framework and analysis can introduce new and relevant reflections for the people running the MPPD or similar postgraduate programmes.

In addition to the challenging position of the idea of critical development practice, we are also aware of the gap that may exist between this concept and the capacity development framework we propose. It poses a constraint for the aims of the present research, which has to

be considered part of a work in progress. The challenge for further research is to progressively fill in this gap, and the discussion in this article also aims at contributing to this purpose.

2.2 Theoretical framework: Capacity development for emancipatory social change

Building on the contributions of different researchers, we have identified several capacities for a critical development practice, which are *navigating complexity*, *understanding and engaging with power* and the *capacity for continuous learning and adaptation*.

These capacities emerge constantly as a result of a continuous and endogenous process, which takes place in individuals and groups (Fowler, 2007, Kaplan, 2010; Ubels *et al.*, 2010). These processes are driven by *comprehensive learning experiences* (experiential, emotional and intellectual experiences); by constant *questioning, redefinition and development of values and visions of social change*, and by *relationships*. We consider these as the three “drivers” of capacity development (Clarke and Oswald, 2010).

These processes can be promoted and supported exogenously through a variety of different methods (Clarke and Oswald, 2010; Ubels *et al.*, 2010), such as critical reflection and experiential learning methods, depending on the context and on individuals and groups (see Figure 1)

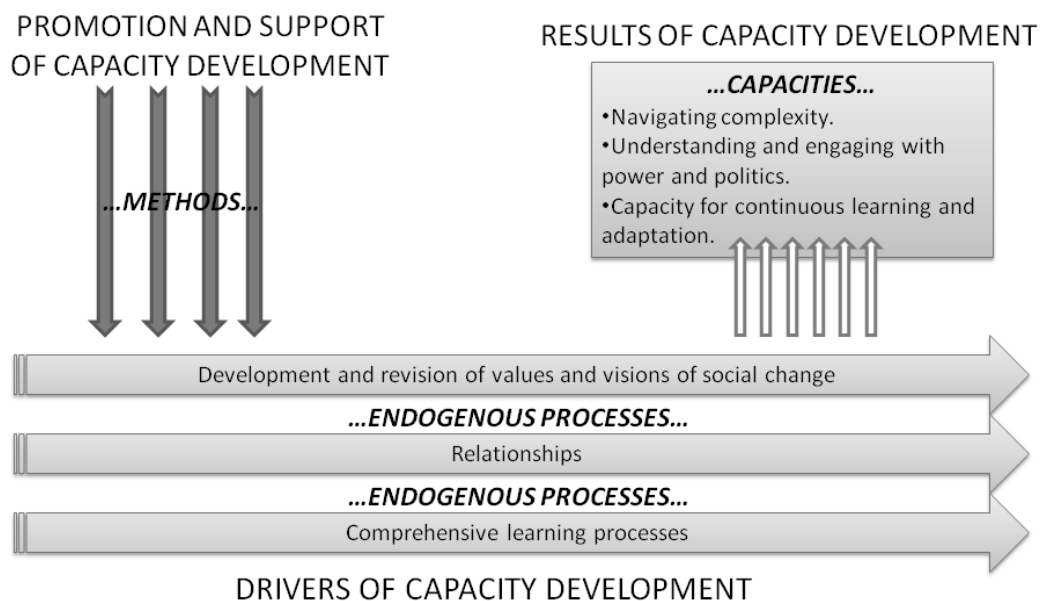


Figure 1. Process of capacity development for emancipatory social change.
Source: Own elaboration.

Going into a deeper explanation of these concepts, and starting with capacities needed for a critical development practice, we consider that individuals and organizations should recognize and understand the implications of working with processes that are always unpredictable, emergent and turbulent. This means being able to “better grapple with complexity—not to be

able to master it, but to be able to act thoughtfully and purposefully within it” (Ortiz Aragon, 2010:39). It entails “a changing of cultural assumptions about how the world works” (Ortiz Aragon, 2010:41) that, according to Woodhill (2010:55) “is as much about attitudes and mind-sets as it is to do with any practical tools”.

A critical practice needs also to assume that processes of social change are not neutral; they are of a political nature, and becoming part of them with transformative aims entails discovering, questioning and confronting authority and power. Therefore, there is a need for “the ability to understand power relations and situate oneself within them” (Pettit, 2010 in Clarke and Oswald, 2010:6), including the dynamics of power that the aid system generates (Harvey and Langdon, 2010). We should consider the multiple ways –visible, hidden, and invisible (Gaventa, 2005)– in which power becomes apparent, including “personal and professional dynamics of power” (Pettit, 2010:27), in order to avoid the reproduction of power relations that perpetuate underdevelopment.

Crucial to any critical development practice is also the *capacity for continuous learning and adaptation*. This can be an individual capacity or the capacity of a group (Senge, 2006), including the capacity to recognize the value and potential of collaborative learning, as well as promoting and facilitating this (Woodhill, 2010). Such learning can occur in unpredictable and informal ways (Harvey and Langdon, 2010), and it is always embedded in the conditions of the particular individual or group.

As regards the drivers of the endogenous process of capacity development, first we believe that the capacities for a critical development practice emerge alongside the constant generation and revision of *values and visions of social change*. Reflection, exchange and collective generation of values and ideas give rise to learning dynamics. These enable us to navigate and learn throughout the process of change, uncovering our intentions and expectations (Mowles *et al.*, 2008), and providing our activities with meaning (Pitpit and Baser, 2010). This process occurs at an individual level and also at a group level, as the relations and interactions within it and with the external world are continually recreated (Ortiz Aragon, 2010).

Second, the capacity development process also emerges out of *relationships*. This is a dynamic process, in different formal and informal spaces, and always embedded in particular contexts, where political, social, economic and cultural factors are at work (Margaret, 2010). The processes occurring within groups are also subject to complex power dynamics, in which conflicts arise, as well as negotiation dynamics (Mowles *et al.*, 2008; Harvey and Langdon, 2010). The different settings may facilitate or inhibit the capacity development process (Margaret, 2010).

As we mentioned earlier, the process of capacity development for emancipatory social change is a *comprehensive learning process*. We should take into account the specificity of this driver, as we have to emphasise the wide-ranging process of learning for emancipatory change. This relates to the interiorization and generation of new concepts and meanings, to the development of new analytical capacities, to experiential learning based on one’s own experiences and motivations, to the questioning of one’s own values, assumptions, orthodoxies and existing norms, which are at the foundations of social inequality (Pettit, 2006;

2010). It is a creative process with intellectual and emotional components, including the understanding of oneself (Woodhill, 2010).

Finally, according to our model, this endogenous process can be promoted and supported through very diverse pedagogical methods and approaches. Various authors have provided specific examples (Fisher, 2010; Jackson, 2010; Ortiz Aragon, 2010, Pearson, 2010; Pettit, 2010; Soal, 2010), ranging from learning through personal experience to creative methods that appeal to the emotions and the use of the body. In general, the processes of capacity development considered in these examples occur in contexts that are very different from those of university teaching, although they can be relevant for approaching higher education methods and learning processes, beyond traditional approaches to university education. In this study, we focus on the specific methods employed in the MPPD, analysing how they may contribute to the process of capacity development for emancipatory social change.

2.3 The MPPD and its context

The MPPD is run by the Department of Engineering Projects at the UPV. This is a decidedly technical environment, impregnated with a rational and instrumental vision of the capacities that university students should acquire. As in the rest of Europe, the Spanish university system is also immersed in a process characterized by academic managerialism (Amaral *et al.*, 2003).

The aid sector in Valencia, as in most Spanish regions, is characterized by largely weak and bureaucratized development organizations with little social support, little culture of self-criticism and reflection and are very disconnected from academia (Unceta, 2004). However, we find some notable exceptions of politically engaged, critical and self-critical organizations.

Valencian regional aid policies¹ and bureaucracies almost exclusively promote logical models of development planning and management. The strategies defined by policy makers are, in practice, erratic and volatile, and there is an increasing public scepticism of the aid system.²

In 2006, two participatory workshops took place in order to design the curriculum and teaching methodology for the MPPD. Most of the development organizations invited and some university staff demanded technical-instrumental training in “useful” tools for raising public funds and manage projects, whereas some organizations and most of the university staff involved were more worried about introducing alternative and critical perspectives. The approach that emerged tried to be sensitive to these tensions: Mainstream DM approaches and tools (such as logical models) were incorporated into the curriculum, along with other models of a more progressive slant (participative approaches or those dealing with power or rights), associated with more reformist perspectives. The overall critical vision would also be

¹ Spanish aid system is characterized by the weight and importance of regional governments in bilateral aid. Each *comunidad autónoma* (autonomous region) has its own aid development policies and programmes.

² Moreover, policy makers have recently been affected by scandals concerning alleged irregularities. Summaries of the scandals that affect the aid system in Valencia can be read in world-class newspapers such as *El País*.

present throughout the curriculum. The first MPPD intake was in 2007, and it has been taught for four years.

The structure of the programme aims at facilitating participation by active professionals, combining distance learning with intensive classroom sessions or workshops at UPV, which last two and a half days. The course starts with a period of training consisting of 36 ECTS³ over two semesters, in which the economic, social and political forces that shape development processes are studied. Development approaches and the aid system are also studied, together with instruments and methodologies for DM. A phase of practical application follows, in the form of an internship in a development institution (16 ECTS, for at least four months). This experience is the basis for a research study, synthesised in the Master's final dissertation (5 ECTS).

2.4 Methodology

The methodology employed for this study consisted of undertaking semi-structured interviews of thirteen students who have completed the MPPD training process. Of these, three had finished three months before the interview; four, nine months before; and six, fourteen months before.

A questionnaire to reveal students' perceptions was drawn up for these interviews⁴. The information obtained was complemented with an analysis of the students' dissertations, as well as their internship reports.

With this material, we asked ourselves the following questions regarding our framework: Which capacities for a critical development practice have students developed through the MPPD? How did the endogenous process take place? What pedagogical methods and approaches of the MPPD promoted and supported the process?

We were aware of the main methodological limitations: the small sample size, the lack of cross-checking with information from other key players who took part in the students' capacity development process (particularly the organizations where they worked) and the limitations of

³ The European Credit Transfer System (ECTS) is the standard unit for comparing the attainment of higher education students across the European Union and other collaborating European countries. 1 ECTS is equivalent to 25-30 hours of learning (autonomous work, classroom attendance, etc.)

⁴ The questions covered all the issues identified within the framework. Students were asked about different aspects of the capacities developed and the drivers of the process. Broad questions were asked, supported by more specific ones when necessary. After each question, students were also asked to provide examples and to find a possible relationship of the changes they experienced with particular moments and methods of the MPPD.

For example, regarding *power and politics*, the broad question was: Do you think you are now more able to engage with power and politics at specific times and in different contexts? Some more specific questions were: Do you think you are more able to recognize power structures and power relations, both in specific situations and in terms that are more global? Do you bear in mind the idea of power when you plan, act, reflect, etc.? Do you think you are more able to recognize and make the most of opportunities to challenge power relations, alone or with the people you work with? Are you more conscious about the way you experience and exercise power, or the way it is exercised over you? After each question, two further questions were posed: Can you describe a particular situation that may illustrate your answer? Can you identify a moment, a process or a particular method of the MPPD that promoted this change?

individual interviews to reconstruct collective experiences. Nevertheless, we believe that these limitations do not invalidate this study, as it is definitely exploratory and also inquiries into the scope limitations and the potential for further research. This work should be understood as the first part of an ongoing process of research.

2.5 Evidence and discussion

The first idea suggested by the interviews results regarding the theoretical framework concerns the difficulty in clearly setting the categories *results*, *drivers* and *methods* apart in the capacity development process, as well as how to place the elements in each different category. Moreover, the relationships among the categories are also more complex than what the framework presupposes. However, the framework was relevant for exploring important issues for the purpose of this paper.

The second general reflection regards attribution, as the answers of many of the interviewees confirmed that it is not possible to attribute the changes in the individual and groups exclusively to the MPPD. Therefore, we construed the evidence to mean that the MPPD process played a key role in the development of capacities.

2.5.1 The results of capacity development: The capacities for a critical development practice

In light of the opinions of our interviewees, the capacity that most clearly emerged in the students from the MPPD process is *understanding and engaging with power*. The capacities for *navigating complexity*, and for *learning and adaptation*, appear less clearly.

Students perceive that they have achieved a certain level of intellectual interiorization of power and that they have the tools to manage it: “Power, certainly, because you get tools with which to analyse power and that makes all the difference, it’s like a prism which helps you see more clearly”. (E3)

Several students felt that during the MPPD they have developed the ability to perceive and manage power dynamics in particular contexts. For example, speaking about his current action as an activist, one interviewee stated,

“It’s no longer about ‘let’s put pressure [on the local and regional governments] to make them do this’, but there are these people with these interests, with these inertias, we have these cards we can play, this legitimacy, this power, let’s see what we can do with these tools, how far we can go, what alliances we can make”. (E1)

The interviewees also spoke of the perception and management of own power. For example,

“It’s not easy because they are shy, they have no voice (...) But I wasn’t asking difficult questions, I was just asking about when she got up, her normal routine (...).That’s when I remembered [teacher from the MPPD] because the woman wasn’t answering me, so I crouched a little, so that we were at the same height and then she did answer me”. (E2)

The result of *navigating complexity* is much less clearly appreciable, even if the idea is present in the interviews. Understanding of the concept is generally vague,

“Regarding how change happens, of course, in a very complex way you have to keep looking at this, this and this and when you’ve got it all, all of a sudden, something else appears which changes everything”. (E7)

“At [local African NGO], as you have to manage the agenda of local people, your own agenda, the dynamics, then what you’re dealing with is very complex and you have to know the right time to go to a particular place, when to dig your heels in and say I need such and such a thing and when to understand how things flow”. (E1)

Regarding the result of the *capacity for continuous learning and adaptation*, the interviews did not reveal much evidence in relation to the elements of the theoretical framework. For example, as regards promoting learning processes, only one of the interviewees mentions such a thing happening in his case:

“One of the things you learn on the Master’s course is that you have to devote a lot of thought to things, and so promoting those forums [for reflection and learning] within organizations has been something which, for example, I’ve tried to bring about and the Master’s course enabled me to do that, I had that set of tools to facilitate those forums”. (E4)

The other comments only mention (albeit frequently) superficial elements, such as “raising awareness” amongst family and friends, being more open-minded to new things [“I feel completely open towards anything that may happen or occur in the future” (E6)], or now being better at searching for information [“now I know where to go, where to look” (E7)].

2.5.2 The drivers of capacity development: The endogenous processes

We were given answers that justify the statement that during the MPPD period the students were immersed in capacity development processes through the three drivers identified: the *development of values and ideas on change, relationships and comprehensive learning processes*, although to different degrees.

Regarding the *values and ideas on change*, the most frequently expressed opinion is that, during the MPPD, a critical vision of the current approach to aid emerges, generating “disillusionment” and visions of the aid system as not useful or even a new form of colonialism.

Some interviews have also given hints of the emergence of new values and ideas in the students, directing the actions they take in their daily work (related or unrelated to the practice of development) or as social activists:

“For example, at [a social action NGO], because of the Master’s course, along with many other things, we started to work on the issue of political impact and raising social awareness”. (E4)

Some students came up with new elements to reflect upon, even if these ideas were not clearly defined. For example, one student explicitly said:

“I’ve got more ideas, but (...) I’m not sure if change should be top-down, from the political sphere, from the policies emerging from aid issues, or if change should come from the activism of the general population, from their raised awareness...”. (E2)

With regard to *relationships* as a driver of the process, we recorded numerous opinions highlighting their importance within student group, both at formal and informal forums:

“Yes, I think that it was partly at the end of the classes when people would get together and everything came out”. (E9)

These relationships within the group are very positively viewed as facilitators of learning, although several remarks were made about dynamics that could inhibit it. For example,

“Those who are more experienced speak from a stronger position, with more conviction... and I thought about that sometimes... I [had to] sieve through that information because I may be letting myself be influenced”. (E2)

Interviewees often mentioned the importance of other collective spaces where parallel processes occurred, especially in social organizations where students participated. For example,

“One part was the Master’s course, there was one with [social action NGO], and there was another that was being here with the group [of MPPD students] (...) so there are lots of group structures that overlap and then, in the end, what is mine is mine, but it has partly been built here”. (E1)

All these spaces (including family environment and circles of friends) were seen as facilitators of the learning process, which does not necessarily mean that students were able to apply their capacities within them.

Finally, concerning *comprehensive learning processes*, many comments were made leading us to believe that many elements of the framework were present.

Some of the comments relate to more intellectual processes, such as the interiorization of concepts or the questioning of assumptions. Another recurring element was self-reflection, visualized as a widespread feature of the MPPD process.

Experiential aspects of learning were also frequently mentioned, especially with regard to the internship phase. For example,

“The internship was a bit like ‘bullfighting’ [...] I’ve had decent training, but not as much as others, and so, you know, dealing with people, the ‘bulls’, I realized things and learnt a lot in a personal sense”. (E6)

Less frequent mention was made of the purely emotional aspects of the process. Terms mentioned by more than one interviewee were “exhaustion”, “disillusionment” with the current aid system and the new “motivation” for a different kind of action to effect change, generally more “political”. Several interviewees spoke of shedding “fears”:

“When I finished [the period at the UPV] I didn’t feel ready at all, but I did the internship ... and after that I felt that while I was there, I had confronted all my fears and insecurities”. (E10)

2.5.3 Promotion and support of the process of capacity development: The methods

Students mentioned numerous methods of the MPPD, although it is difficult to say to what extent they promoted and supported the process of capacity development. Nevertheless, we see justification for stating that the different phases of the MPPD (training at the UPV, internship and dissertation) were important in the promotion of capacity development.

As regards the training period at the UPV, methods repeatedly referred to were reading and analysing texts (as a way of promoting the generation of students' own ideas), criticising, self-reflecting and debating. The variety of opinions, along with the diversity of profiles, careers and disciplinary backgrounds of the students, drew much approval, as it promoted learning through relationships and gave rise to new ideas.

The participatory methods trialled during some practical sessions were also mentioned on several occasions. For example:

“The more participatory technical ideas, and how people learn together and can see the different issues in a way which is easy to understand, that really has been a way, which maybe I did know and like, but you can see that there are lot more tools as well”. (E1)

These methods were frequently mentioned as key to the learning occurring later, during the internship, facilitating experiential learning in the process of immersion and participation in specific development processes.

As regards the drafting of the dissertation, positive mention was made of its nature as an element of analytical “closure” of the MPPD process. The difficulty of this task was also remarked upon several times, however, along with the emotional effort required.

The actual way in which the course is structured (autonomous individual and group work followed by intensive classroom and workshop sessions which last two and a half days) seems to have been an important method for the generation of informal learning environments (breaks and meals after classes, meetings for the autonomous group work, etc.).

Finally, it is worth noting that little reference was made to some of the methods put forward by the authors cited earlier: For example, those methods called “creative” by Pettit (2010) (role-plays, poetry, theatre...), which are aimed at the emotions. These were used only occasionally in the MPPD and the interviewees made no mention of them. Another example is the use of the student’s own experience (Pettit, 2010; Pearson, 2010; Jackson, 2010): Several students made positive mention of the fact that the teaching staff presented issues for discussion through the prism of their own experience, but they make little reference to the teaching staff motivating the discussion via the students’ own experience and expectations.

2.6 Concluding remarks

The proposed framework and the analysis of the MPPD have allowed us to explore some important issues, which have been useful in order to provide suggestions to the MPPD, and to continue to seek a coherent framework of capacity development for a critical development practice.

Regarding the MPPD, we perceived limitations on the emergence of capacities for *navigating complexity* and of *learning and adapting*. To strengthen them, it seems that there is still a lot of potential for developing ideas and visions on change as a driver of the capacity development process. More weight and thought should also be given to the strong relational learning which appears to emerge from the MPPD’s informal forums, as well as in the parallel environments inhabited by students, particularly the organizational ones.

Methods which receive little consideration in the MPPD should be taken into account. Along with conscious generation of own critical ideas, more attention should be paid to creative and experiential methods. More use could also be made of the experiences and ideas that students bring, connecting them with the new ones that the MPPD provides. Relationships and complex synergies between the analytical, critical, experiential and emotional methods of learning could also be explored and promoted.

In our experience, the fact that students perceive some of the questions raised in this paper as central in their capacity development process (and not others, such as efficiency) leads us to believe that MPPD teaching escapes from managerialist approaches. However, we have to rethink whether the aspects brought up are specifically critical, as we will see later. Furthermore, although the MPPD uses certain learning methods that go beyond traditional ones in Spanish university education, it is still very limited by the academic context (university procedures, learning approaches of some teachers, etc.). Big changes within this difficult context are still needed in order to move towards a teaching approach that is more coherent with a critical development practice.

As regards the theoretical and methodological framework, many questions emerge for rethinking the model. Evidence shows that relationships among results, drivers and methods are more complex than what the framework proposes. In addition, there is no clear distinction between certain drivers and results, which is particularly clear in the case of development of values and visions of social change. Some evidence also suggests that feedback and learning

cycles exist, since students continuously reinterpret the experiences and attitudes they bring. These processes were not clearly considered within the framework or directly addressed in the interviews.

Although the framework considers capacities as being emergent and the capacity development process as being a continuous and endogenous one, evidence shows that the model is not capturing the complexity of the learning processes. In some aspects, it may be reproducing the linear logic of managerialist approaches. The rationale of framework ought to be reviewed and modified, perhaps by introducing—or by deepening—the ideas of learning cycles, loops of learning and experiential learning.

Evidence also suggests that, although students have partially developed those capacities taken into consideration within the framework, it is not as clear whether they have enabled a practice that is specifically critical. Elements in the framework should be reconsidered in order to fill the gap between the framework proposed and the ideas around critical development practice. The analysis of what is specifically critical in what the students affirmed (for example, students' critical ideas about the aid system and the reorientation of their daily work that it entailed) and what is not (for example, continuous learning as "being more open minded") can be useful for this aim. The capacities considered in the framework should be rethought, their definition could be more specific, and other additional capacities should be taken into account.

This discussion points at a profound rethinking of the framework, but it also provides important elements for its modification and to continue reflecting on the key questions posed by Clarke and Oswald (2010). Theoretical work, as well as new information and evidence are needed, which should be partly obtained through the continuation of the study in the near future.

References

- Amaral, A., Magalhaes, A., & Santiago, R. (2003). The rise of academic managerialism in Portugal. In A. Amaral, V. L. Meek, & I. M. Larsen (Eds.), *The higher education managerial revolution?*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Clarke, P. & Oswald, K. (2010). Why reflect collectively on capacities for change? *IDS Bulletin*, 41, 1-12.
- Dar, S., & Cooke, B. (2008). Introduction: The new development management. In S. Dar, & B. Cooke (Eds.), *The new development management: Critiquing the dual modernization*. London: Zed Books.
- Escobar, A. (2008). Afterword. In S. Dar, & B. Cooke (Eds.), *The new development management: Critiquing the dual modernization*. London: Zed Books.
- Eyben, R. (2005). Donors' learning difficulties: Results, relationships and responsibilities. *IDS Bulletin*, 36, 98-107.
- Fine, B., & Jomo, K. S. (2006). *The new development economics: After the Washington consensus*. London: Zed Books.
- Fisher, C. (2010). Between pragmatism and idealism: Implementing a systemic approach to capacity development. *IDS Bulletin*, 41, 108-117.

- Foucault, M. (1980). *Knowledge/Power: Selected interviews and other writings*. New York: Pantheon Books.
- Foucault, M. (2002). *Las palabras y las cosas: una arqueología de las ciencias humanas*. Buenos Aires: Siglo XXI de Argentina.
- Fowler, A. (2007). Civic driven change and international development: Exploring a complexity perspective. *Contextuals, No. 7*; Context International Co-operation; Utrecht.
- Gaspar, D. (2000). *Logical frameworks: Problems and potentials*. La Haya: Institute of Social Studies.
- Gaventa, J. (2005). Finding the spaces for change: A power analysis. *IDS Bulletin, 37*, 23-33.
- Gulrajani, N. (2010). New vistas for development management: Examining radical-reformist possibilities and potential. *Public Administration and Development, 30*, 136-148.
- Harvey, B., & Langdon, J. (2010). Re-imagining capacity and collective change: Experiences from Senegal and Ghana. *IDS Bulletin, 41*, 79-86.
- Jackson, C. (2010). Context and position in a systemic approach to capacity development. *IDS Bulletin, 41*, 100-107.
- Jonhson, H., & Thomas, A. (2007). Individual learning and building organisational capacity for development. *Public Administration and Development, 27*, 39-48.
- Kaplan, A. (1999). *The development of capacity*. NGLS Development Dossier No.10. Non-Governmental Liaison Service, United Nations.
- Kaplan, A. (2010). *Towards a larger integrity: Shining a different light on the elusive notion of capacity development*. Cape Town: The Proteus Initiative.
- Margaret, J. (2010). Capacity development processes within a social movement: Pākehā Treaty Workers' Movement. *IDS Bulletin, 41*, 68-78.
- McCourt, W. (2008). Public management in developing countries. *Public Management Review, 10*, 467-479.
- McCourt, W., & Gulrajani, N. (2010). The future of development management: Introduction to the Special Issue. *Public Administration and Development, 30*, 81-90.
- Mosse, D. (2005). *Cultivating development: An ethnography of aid policy and practice*. London: Pluto Press.
- Mowles, C. (2010). Post-foundational development management – power, politics and complexity. *Public Administration and Development, 30*, 149-158.
- Mowles, C., Stacey, R., & Griffin, D. (2008). What contribution can insights from the complexity sciences make to the theory and practice of development management? *Journal of International Development, 20*, 804-820.
- Ortiz Aragon, A. (2010). A case for surfacing theories of change for purposeful organizational capacity development. *IDS Bulletin, 41*, 36-46
- Pearson, J. (2010). Pushing at a half-open door. *IDS Bulletin, 41*, 118-127.
- Pettit, J. (2006). Power and pedagogy: Learning for reflective development practice. *IDS Bulletin, 37*, 69-78.
- Pettit, J. (2010). Multiple faces of power and learning. *IDS Bulletin, 41*, 25-35.
- Pitpit, F., & Baser, H. (2010). Values as a driver for capacity development: promoting justice in Papua New Guinea. *IDS Bulletin, 41*, 60-67.
- Quarles, P., Kumar, A., & Mosse, D. (2003). Interventions in development: Towards a new moral understanding of our experiences and an agenda for the future. In P. Quarles & A. Kumar, (Eds.), *A moral critique of development*. London: Routledge.

- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organisation*. London: Random House.
- Simpson, R., & Gill, R. (2007). Design for development: A review of emerging methodologies. *Development in Practice*, 17, 220-230.
- Soal, S. (2010). The more things change, the more they stay the same? *IDS Bulletin*, 41, 128-137.
- Thomas, A. (1996). What is development management? *Journal of International Development*, 8, 95-110.
- Thomas, A. (2007). Development management – values and partnerships. *Journal of International Development*, 19, 383-388.
- Townley, B. (2001). The cult of modernity. *Financial Accountability and Management*, 17, 303-310.
- Ubels, J., Fowler, A., & Acquaye-Badoo, N. A. (2010). A Resource Volume on Capacity Development. In J. Ubels, N.A. Acquaye-Badoo, & A. Fowler (Eds.), *Capacity Development in Practice*. London: Earthscan.
- Unceta, K. (2004). La universidad y la cooperación al desarrollo: hacia un marco de colaboración con las ONGD. In Plataforma 2015 y más (Coord.), *La palabra empeñada: los objetivos 2015 y la lucha contra la pobreza: segundo informe anual de la Plataforma 2015 y Más*. Madrid: Los libros de la Catarata.
- Wallace, T., Bornstein, L., & Chapman, J. (2007). *The aid chain*. Kampala: Practical Action Publishing.
- Woodhill, J. (2010). Capacities for institutional innovation: A complexity perspective. *IDS Bulletin*, 41, 47-59.

3. Educating development professionals for reflective and transformative agency. Insights from a master's degree

Authors: Jordi Peris, Sergio Belda e Iván Cuesta.

Book chapter published in *Human Development and Capabilities: Re-imagining the university of the twenty-first century*, edited by Alejandra Boni and Melanie Walker, pp. 192-203 (2013).

Within the field of development management, there is a growing concern about the role of the university in the education of development professionals, which is deeply related to the underlying concept on what a development professional is expected to be and what are the essential capacities to develop during their education. For example, McFarlane (2006) notes that development management is dominated by a rationalist teaching and learning perspective which understands knowledge as objective, universal and instrumental. In contrast, he raises a claim in favour of exploring a critical-communicative perspective based on action and practice as spaces where different types of knowledge are articulated. Similarly, Johnson and Thomas (2007) explain that learning and teaching in the field of development policy and management are currently being confronted by two different perspectives. On the one hand, learning is understood as a linear process of acquisition and subsequent application of knowledge, and on the other as “an interactive and complex process involving several kinds of opportunity for practice and reinforcement, including a positive organizational environment” (Johnson and Thomas 2007: 40), which contributes not only to developing knowledge and skills but also values, attitudes, sense-making and responsibility. These discussions seem to be essential when it comes to considering development education programmes from a critical perspective. As Clark and Oswald (2010) put forward in their proposal, capacity development of professionals has to be oriented toward emancipatory social change. In the same way, Walker *et al.* (2009), in their discussion on how a university can contribute to reduction of poverty through professional educational programmes, suggest the need of a “praxis pedagogy which is transformative, critical and attentive both to knowledge and to responsible action in society” (Walker *et al.*, 2009: 568).

It is precisely in the framework of these critical trends that we aim to discuss how postgraduate programmes in the field of development management can contribute to what can be called a “critical development practice” (Clarke and Oswald, 2010). For this aim, our discussion will focus on a notion which is crucial to the capability approach (CA), namely, the notion of agency. The tags *reflexive* and *transformative* are introduced to underline two essential features of agency as formulated in the CA, which clearly resonate with what in the field of development management studies is known as critical development practice. In tune with that, participation and critical thinking make up the conceptual axis around which our educational proposal revolves. Therefore, the specific goal of the chapter is to explore the way a master's degree in development management puts into practice a critical education for reflective and transformative agency of development practitioners. Particularly, it focuses in the institutional and organizational context constraining and enabling the overall educational

process and shaping the spaces where graduates perform their activities as development professionals.

We base our analysis on the study of the *Máster en Políticas y Procesos de Desarrollo*⁵ (MPPD, Master's Degree in Development Policy and Processes) of the *Universidad Politécnica de Valencia* (UPV) in Spain, an experience framed by the specific dynamics of the Spanish university and international aid system. The study of the experience, of which the authors are part, is based on direct observation as well as on the outputs of both internal and external evaluations throughout the four years the MPPD has been held, between 2007 and 2011. To this end, semi-structured interviews were carried out with students, lecturers, master's managers and people from the organizations where the students' internships are conducted. In addition, a wide range of participatory workshops were held to enable a dialogue and discussion among the different actors involved in the MPPD on the questions under discussion.

In the second section, we present the MPPD in order to provide the reader with some basic information. We then frame the notion of agency and we link it to the notions of critical thinking and participation, whose implementation in the MPPD is explained. In the following sections, we discuss the relevance of the university and aid sector contexts in enabling and restricting the possibilities of the educative project. We discuss the educative results from the point of view of the students, and finally, we draw some conclusions.

3.1 The Master's Degree in Development Policy and Processes

The MPPD is a 66 European Credit Transfer (ECTS)⁶ degree including a specialization in Development Processes and Project Management. It has been promoted by the Department of Engineering Projects of the UPV, a technical university imbued with a rational and instrumental vision of the capacities that university students should acquire for their employability. The first student intake for the MPPD's took place in 2007, and the course has been taught for four academic years. Teaching staff with a background in the field of project management are complemented by staff with a social science perspective to development and international aid interventions. From the beginning, continuous feedback has been received from different evaluation spaces, where academic staff, students, nongovernmental organizations (NGOs) and other organizations have taken part. These insights have slightly reoriented the MPPD's curriculum and methods throughout the years.

The structure of the programme aimed to facilitate the participation of active professionals, combining distance learning and autonomous work periods of two and a half weeks with intensive classroom sessions and workshops at the UPV during two and a half days. The course has experienced some small changes in its structure during the years. In its present form, it starts with an initial training period of 15 ECTS, in which the economic, social and political forces shaping development processes are studied and the international aid system is

⁵ Master's Degree in Development Policies and Processes

⁶ European Credit Transfer System (ECTS) is the standard unit for comparing the study attainment of students of higher education across the European Union and other collaborating European countries. One ECTS is equivalent to 25–30 hours of learning (autonomous work, classroom attendance, etc.).

presented. Afterwards, a specialization training period of 30 ECTS focuses on development planning and organizations, research techniques and aid project management. To complete the programme, an internship is carried out in a development institution (16 ECTS), which is the basis for a research study, synthesized in the form of the master's final dissertation (5 ECTS). The student profile is quite diverse; 28 per cent of them have a background in engineering, 27 per cent in social sciences, 16 per cent in economics, 9 per cent in architecture and the rest in other different degrees. Career opportunities for graduates include government agencies, NGOs, international organizations, private consultancy or the academia.

3.2 Framing agency, critical thinking and participation

The concern of providing students with the appropriate knowledge, skills and competences for performing what Clarke and Oswald (2010) call a critical development practice has been present in the MPPD from its very beginning. This kind of practice assumes the complex and political nature of development processes and locates the principle of social justice at the core of values and practices of development professionals (Clarke and Oswald, 2010). Specifically, it entails understanding development as a process for “emancipatory social change” (Clarke and Oswald, 2010). This clearly resonates with the idea of professional capabilities for poverty reduction professionals developed by Walker *et al.* (2009). From this perspective, university commitment to human development entails enabling students to “practise as professionals working for social transformation” (Walker *et al.*, 2009: 565). Their approach is based on Sen's understanding of capabilities as a kind of power that involves a responsibility “to bring about the changes that would enhance human development in the world” (Sen, 2008, quoted in Walker *et al.*, 2009: 567).

Consequently, the discussion leads us to the idea of agency as a core notion of the CA (Deneulin and Shahani, 2009), which underpins Sen's idea of freedom as not only the primary end but also the principal means of development (Sen, 1999). Sen understands agency as “what a person is free to do and achieve in pursuit of whatever goals or values he or she regards as important” (Sen, 1985: 206), so that “people who enjoy high levels of agency are engaged in actions that are congruent with their values” (Alkire, 2007: 3). In that sense, agency freedom goes beyond well-being freedom as it does not have to be necessarily related to the agent's own well-being but responds to “what a person does or can do to realize any of her goals and not only the ones that advance or protect her well-being” (Crocker, 2008: 3). Consequently, agency has to be studied within the social context in which it is exercised as it is conceptually linked to the notion of social change and transformation processes that go beyond the well-being of the individual exercising agency. Sen specifically states that “I am using the term of agent as someone who acts and brings about change” (Sen, 1999: 19), and emphasizes that agency “may incorporate commitments to other individuals or to causes” (Burchardt, 2009: 6).

Although Sen explicitly recognizes that “the freedom of agency that we individually have is inescapably qualified and constrained by the social, political and economic opportunities available to us” (Sen, 1999: xi–xii), incorporating a sociological perspective enriches the discussion by considering the complex relations among agency and social structures. In that

sense, the agency of social actors would be enabled but also restricted by structures that take on the form of distributive patterns, roles, organizations, institutions, cultural norms, theories and doctrines (Archer, 2003; Mdee, 2008). Consequently, social structures not only constrain the opportunities that people have to exercise agency but also play a crucial role in framing the goals and values they regard as important. In this line, Ibrahim (2006: 403) emphasizes the intrinsic importance of social structures and their two-way relation with individual agency by reaffirming the “social embeddedness of individuals” and denounces as a serious mistake the attempt to interpret individual agency regardless of social relations. In addition, Cleaver (2007: 225) claims the necessity to place, “understanding of agency in wider contexts and frameworks, and think beyond the assumption of agency as purposive action” by taking into consideration its complex relations with social structures, institutions and organizations that create patterns which, in turn, are modulated by the agency of social actors. This opens the possibility for social change because “creative agents are sometimes able to overcome constraints and generate transformational change” (Cleaver, 2007: 227).

Provided that structural power is partly anchored in our imaginaries, beliefs and assumptions, critical reflexivity and Freire’s (2002) conscious awareness of being an agent become crucial in developing transformative agency of development professionals. According to Chambers and Pettit (2004), to consciously reflect on our assumptions and modes of thinking carries with it transformative power, particularly if it helps to look at power relations as a key element that constrains or enables transformative action. In Dreze and Sen’s (2002 cited in Crocker, 2008: 11) words “what is needed is not merely freedom and power to act, but also freedom and power to question and reassess the prevailing norms and values”.

In addition to critical thinking, we consider participation skills as essential for developing professional agency in the field of development processes. In that sense, we understand participation as not only the ability to effectively participate and exercise agency in the public space (Deneulin, 2009), but also as the aptitude to enable the participation of others to influence the processes that have an effect on their own lives (Leal and Opp, 1998). We assume that this participation takes place in a pre-established institutional framework that constrains and limits the forms of action (Houtzager *et al.*, 2003). Hence, opposite to instrumental conceptions, we look at participation as a process of empowerment, aimed at deepening the democratic nature of institutional governance systems (Gaventa, 2006), by emphasizing issues related to accountability, power relations and rights (McGee, 2010).

3.3 Critical thinking and participation in the MPPD

In accordance with this, the MPPD aims to develop skills, knowledge and attitudes for critical thinking oriented to transformative action. Following Brookfield (2005), critical thinking is incorporated in the master’s degree through three different strategies. Firstly, we conceive learning from a constructivist perspective in which knowledge is collectively produced in an interactive and intersubjective process in the classroom through dialogue and debate. Therefore, pedagogical methods have emphasized participation and creative reflecting on previous experience through, for instance, role-playing or drama in the classroom. Secondly, we present the students with a range of theoretical frameworks and conceptual approaches

which are intended to underpin and build up reasoning and analysis skills for the shaping of their own rigorous judgments. As a consequence, a serious concern for confronting and challenging the prevailing values, ideas and practices in the field of development and international aid has been developed. Rather than working from a unique perspective on development, the students are confronted during the whole MPPD process with different approaches in order to enrich their vision on the complexity of development issues. Thirdly, we emphasize self-reflection as a way of linking theory and practice, which allows us to reflect on the way individuals learn to construct and deconstruct their experiences and meanings. In a specific way, an interpretative approach to knowledge creation enables us to introduce the idea and practice of deconstructing and denaturalizing reality in order to become aware of our own prejudices.

Turning to the issue of participation, the MPPD has developed its own participatory approach through four different strategies. Firstly, participation played a key role in the design of the master's degree. Through different workshops, development practitioners from different backgrounds were asked for the knowledge, skills and values that they would expect from a graduate of the masters. The results were translated into an educational draft programme, which was submitted to peer review evaluation by university professors, lecturers and researchers in Europe and Latin America. This provided us with valuable feedback to define a syllabus that was responsive to the requirement of both professionals and academics. Secondly, participation is an essential and defining feature of the pedagogical approach and teaching methodology, which takes advantage of all kind of participatory techniques to build collective discussions and deliberations in the classroom. Thirdly, participation has a preeminent space in the master's degree contents by incorporating a critical analysis on participatory development issues. Finally, participation plays a crucial role in the continuous evaluation of the master's degree: (1) students openly assess each subject in a small evaluation workshop; (2) a steering committee made up of lecturers and students quarterly assess each module of the master for cohesion and coherence; and (3) an advisory board composed by development organizations meets once a year to discuss evaluations and recommend strategic actions.

3.4 The relevance of the context: barriers and enablers

As shown in this section, the university context has been essential in determining the way in which the MPPD has developed an educational process based on participation and critical thinking for transformative and reflective agency of development professionals.

Regarding the introduction of critical contents, the location of the MPPD in the Engineering Projects Department has to be taken into account. Within the development studies context, a focus on the project as the key strategy of aid intervention may be assumed to be detrimental to a deeper analysis of the way development processes take place. In that sense, disciplines such as sociology or political science seem to be closer to this approach than project management, the major discipline of the lecturers in this department. This fact is compensated by the presence within the department of the Development, Cooperation and Ethics Study

Group⁷, which is of a more interdisciplinary nature and was in charge of the MPPD implementation with a significant degree of autonomy. Coexistence of disciplines is reflected in certain tensions between the different understandings of participation as developed in the teaching curriculum. Specifically, the notion of participation from a project management perspective has been complemented with a broader vision focused on governance, rights and accountability as processes of empowerment and democratic deepening.

Finally, it is worthwhile mentioning that the prevailing educative culture in Spain underpins an initial passive attitude towards learning by the students entering the MPPD. This means that participatory and critical methodologies have to gain legitimacy during the courses in a progressive manner. However, students with experience in NGOs tend to show the opposite attitude, so their contribution to active dynamics in the classroom has become truly positive.

These factors mentioned above that constrain and enable the implementation of the acquired capacities for a reflective and transformative agency can be observed also in the aid sector. Although each particular student's experience within a particular organization has been of different nature, there are some shared aspects that could be considered as structural features of the development aid system in the Valencia Region.

Generally speaking, the participative orientation provided within the MPPD's training process appears as a counterpoint to the dynamics of a bureaucratized sector mainly focused on the financial and technical management of their interventions. The day-to-day work of these organizations is strongly conditioned by the requirements of formulation, management and monitoring of projects, which are based upon results-oriented models and financed on the basis of public calls in accordance with the structure of the Logical Framework Approach. In addition, the development NGO sector in Valencia, as in most Spanish regions, is characterized by weak organizational structures with an overload on administrative and bureaucratic oriented work. Although we find some notable exceptions, the political dimension of organizations tends to be eclipsed, they benefit from little social support, do not incorporate a strategic conception of learning and self-reflection and are detached from academia (Unceta, 2004). Moreover, organizations usually lack coordination and have to compete for the scarce public funds on which they depend. Nevertheless, according to our assessments NGOs positively judge graduates' knowledge, skills and positions regarding participation. For example, SETEM, a development NGO devoted to fair trade, believes that, "the working methods of people trained in the masters are more participative, open and democratic" (SETEM practitioner). This seems to be recognized as a positive contribution by some NGO that understand participation as a mechanism to bring their practices closer to a critical conception of development.

In other cases, graduates' participative orientation is seen as distant from, what in reality, "is done in this sector" (lecturer and expert on project management). They consider that such a political vision on development clashes with a more practical and realistic vision of what the education of a development practitioner should be. In this regard, some organizations do not seem to approve the MPPD emphasis on participation and self-reflectivity because it hinders

⁷ The Development, Cooperation and Ethics Study Group is a research group belonging to the Engineering Projects Department.

other technical competences for “proper” project management. This seems to be representative of an institutional context in which public funding of NGOs, as well as project management based in logical models, seems to play a crucial role in framing the strategies and day-to-day practices of organizations. That way, some actors consider that the main contribution of the MPPD to the Valencia aid sector should be providing professionals with the ability “to elaborate logical frameworks with divine perfection” (private consultant). Even when talking about participation skills, interviewees from organizations refer more to the learning of participative techniques for project management than to an understanding of participation as a process of empowerment within institutional governance systems.

Paradoxically, this point of view is partly shared by development NGOs of a more political and activist nature. This is the case of Engineering Without Borders-Valencia, an organization working in food sovereignty and engaged in local and global processes of social mobilization. It assumes that the participative and political component of development is already present in their organization, so their interest in the MPPD is mainly related to the capacities of the organization to access public aid funding. Again, public financial support is what determines the demands to a postgraduate programme in development management such as the one offered by the UPV.

In contrast, new frameworks for critical development practice are not acknowledged by organizations as “benefits” that the MPPD can provide their members with. Therefore, a clear divergence appears regarding the expectations of organizations and the intentions of the MPPD promoters, even if they seem to share similar perceptions on development essentials. This could be due to two reasons. On one hand, the underlying notion of what a university can offer to organizations (and specially a technical university) seems to be related to technical training rather than critical reflection on development issues. On the other, this divergence reveals an institutional gap between the MPPD and the organizations that has restricted dialog and mutual learning.

As a consequence of all the above, the MPPD’s content and teaching approach reflect the conflicting demands and intent of both academic staff and aid sector professionals. Therefore, a balance between two different perspectives has been present. On the one hand, and due to the nature of contents, a focus was placed on technical-instrumental training in “useful” tools and methodologies for effective and efficient project management, in line with the requirement of donor institutions and professional NGOs. At the same time, a concern about social and power relations inequalities has been developed in the form of alternative and critical approaches to development processes and the role of development interventions. Consequently, the MPPD tried to be sensitive to the tension among mainstream development management approaches and practical tools (such as logical models) and other perspectives of a more progressive slant (participatory, rights and power-based approaches).

3.5 Educational results and processes: the students’ view

As shown in the different interviews and participatory evaluation workshops, the dominating perception among students reveals that technical and strictly managerial capacities are given

little value or even ignored when accounting the key learning developed through the MPPD. In contrast, the most valued skills are related to shifts in values and their perceived position as professionals; the capacity of reasoning, analysing and discussing on development ideas and social change; and the capacity to understand and handle dynamics of power (Frediani and Terol, 2011). As outlined before, this is congruent with the perception the organizations have of the students they have been working with. Among the results of the learning processes, the ideas of participation and critical thinking occupy a central position. It is worth noting that virtually all the individual interviews and collective workshops establish a connection between these concepts and the idea of power.

In that sense, power seems to be considered as essential in two ways. First, it allows understanding and engaging participation processes by unmasking interests, hidden agendas and co-optation processes (Frediani and Terol, 2011); second, it underpins reflexivity and critical thinking in the sense of “deconstructing” and “denaturalizing” reality. The master’s is said to contribute to the acquisition of new “lenses” through which reality seems to be looked at in a different way by, “broadening and widening the view of particular situations and problems” that reveals implicit meanings and hegemonic views and, thus, enables proper reaction. Specifically, “gender lenses” are the most prominently mentioned by students (Cascant, 2010).

A large number of the students seem to believe the importance of participation as a process of empowerment and they believe having the tools to encourage a more transformative participation within their spaces of action. By contrast, the idea of capacity to encourage critical thinking within collective spaces, such as organizations, is rarely mentioned. In that sense, although they have developed a very critical view of the aid system, a feeling of disappointment and frustration exists due to their own “paralysis” when it comes to promote changes within the organizations in which they are committed. This is partly attributed to the lack of frame by the MPPD of a precise outline on how an alternative idea of development practice could be reached.

According to our inquiry, participation and critical thinking have been emphasized as not only educational results but also as crucial method and drivers for enabling active learning processes (Belda *et al.*, 2012). Nevertheless, students also mention issues that have limited the scope and depth of these processes. Regarding methods and learning processes, participatory methodologies are considered to be crucial for the internalization of core concepts and to enable self-reflective and critical thinking, particularly when they include an open reflection on how power dynamics operates in the classroom itself. In that sense, it has allowed students to become aware of their own positions in a specific participatory experience. That way, participatory methodologies have become central not only to learn how to participate but also to facilitate other’s participation. Alongside this, critical and reflexive guidance have become a core element as well. According to students, it has taken the form of educative methods, attitudes encouraged by lecturers, axis for autonomous work, and theoretical approaches to specific notions and concepts.

In relation to this, two specific issues have played an important role. On one hand, the diversity of students’ profiles is acknowledged to have encouraged a more productive and

critical learning. However, according to some of the interviewees, gaps between “previous student knowledge” seemed to generate particular power dynamics undermining learning processes as reflected in inhibitions in classroom debates. On the other hand, the structure of the master’s degree enabled different spaces for critical participation and reflexivity that were of an informal nature but of major importance, such as spontaneous debates outside the classroom in different spaces (breaks, hangouts, etc.). These informal spaces clearly contributed to improve the quality of in-class participation and collective reflection by building ties of confidence among students.

In another respect, students who throughout the MPPD educational process were involved in development organizations do not feel that these experiences “outside” the course were capitalized “inside” the course through encouraging a reflection on the relations of their own experiences with the master curriculum. Although experiences provided by lecturers are valued as positive, students do not think that the newly acquired knowledge was built upon their previous experiences as development practitioners. A general claim is that the MPPD does not link knowledge to “local reality” and the diversity of local processes promoted by grass-roots organizations in Valencia. This is particularly striking at a time when social mobilization in Spain was increasingly visible⁸. In general, they do not seem having the impression that the educational process is based on a learning by doing philosophy, as learning seems not to be connected with action (Frediani and Terol, 2011). This perception changes during the internship period where they acknowledge a valuable experiential learning in contact with the “ground”.

3.6 Conclusions

This chapter builds on the premise that the role of the university in educating critical development practitioners has to be linked to the idea of emancipatory social change. In that sense, the notion of reflexive and transformative agency has allowed us to create a framework for approaching the critical educational proposal that also underpins the MPPD. This proposal locates the principle of social justice in the heart of values and practices and takes into consideration the complex and political nature of development processes. Additionally, the focus on agency has led us to broaden our perspectives and explore the way in which the institutional and organizational context defines the room for manoeuvre for both the educational process and the practice within the organizations. In that sense, it is of the utmost importance to reflect critically on the structural factors conditioning the articulation and implementation of a critically oriented educational process.

Hence, the fact that the MPPD is located in a specific institutional and organizational context has enabled and, at the same time, constrained the advance of critical and transformative agency through participation and critical learning. The integration into a technical university and into a project management department, the process of convergence in the European

⁸ Several interviews and participatory workshops that have formed the basis for this research were carried out over the weeks in which the Spanish ‘indignants movement’ (15 M movement) was having greater public visibility.

Higher Education Area, the demands of the aid sector and the values and attitudes of both students and teachers towards learning have clearly modulated the process. It is mainly perceived that the acquired capacities are strongly related to changes in attitudes and values, reasoning and analysing development and social change; and understanding and handling dynamics of power. Therefore, participation and critical thinking seem to have been two key issues in both the learning processes and results.

Nevertheless, except for the final internship stage, a deficiency in terms of learning by doing has been pointed out throughout the teaching period. That is, synergies between personal experiences of participation and critical reflexivity outside the MPPD and the educational process itself do not seem to have been properly established. Hence, an important challenge emerges to deeply align educational strategies to the type of learning the MPPD wishes to encourage.

From the perspective of the organizations, the critical approach imbued by the education process of the MPPD contrasts with the dynamic of a sector that is highly focused on the technical management of interventions. Hence, two opposing assessments emerge: on the one hand, organizations acknowledge graduates' knowledge, skills and dispositions towards participation, but, on the other hand, they believe that this knowledge has been detrimental to the development of more sound technical skills in project management. The structure and approach of the aid system regarding projects' public funding seems to account for this attitude, as it clearly sets the agenda and concerns within the organizations.

Therefore, the current context of rapid changes and uncertainties, derived from the economic crisis and drastic cuts in development public funding, claims for the necessity of rethinking the roles of both development organizations and university as development actors and to jointly define the challenges of the education of development practitioners. Throughout this chapter, we have intended to show how moving a capacity building to a capability development perspective in terms of reflexive and transformative agency requires a deep acknowledgment of institutional and organizational elements, which constrain and enable the forms of action that university postgraduate programmes can perform in their contribution to a critical development practice.

References

- Alkire, S. (2007). *Concepts and measures of agency*. OPHI Working Papers Series, 7, OPHI, Oxford.
- Archer, M. (2003). *Structure, agency and the internal conversation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Belda, S., Boni, A., Peris, J. & Terol, L. (2012). Capacity development for emancipator social change. Reimagining university learning and teaching for critical development practitioners. *Journal of International Development*, 24, 571-584.
- Brookfield, S.D. (2005). *The power of the critical theory for adult learning and teaching*. Maidenhead: Open University Press.
- Burchardt, T. (2009). Agency goals, adaptation and capability sets. *Journal of Human Development and Capabilities*, 10, 3–19.

- Cascant, M.J. (2010). *Evaluación de los 3 primeros años del Máster en Políticas y Procesos de Desarrollo*. Internal report to Universitat Politècnica de València.
- Chambers, R., & Pettit, J. (2004). Shifting power to make a difference. In L. Groves, & R. Hinton (Eds.), *Inclusive aid: Changing power and relationships in international development*. London: Earthscan.
- Clarke, P., & Oswald, K. (2010). Why reflect collectively on capacities for change? *IDS Bulletin*, 41, 1–12.
- Cleaver, C. (2007). Understanding agency in collective action. *Journal of Human Development and Capabilities*, 8, 223–4.
- Crocker, D. (2008). *Ethics of Global Development: Agency, Capability, and Deliberative Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Deneulin, S. (2009). Democracy and political participation. In S. Deneulin, & L. Shahani (Eds.), *An Introduction to the Human Development and Capability Approach*. London: Earthscan.
- Deneulin, S., & Shahani, L. (Eds.) (2009). *An Introduction to the Human Development and Capability Approach*. London: Earthscan.
- Frediani, A., & Terol, L. (2011). *Informe de evaluación de la 4ª edición del Máster en Políticas y Procesos de Desarrollo*. Internal report to Universitat Politècnica de València.
- Freire, P. (2002). *La Pedagogía del Oprimido*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Gaventa, J. (2006). *Triumph, deficit or contestation: deepening the “Deepening Democracy” debate*. IDS Working Paper, 158, IDS, Brighton.
- Houtzager, P.P., Lavalle, A.G. & Acharya A. (2003). *Who participates? Civil society and the new democratic politics in São Paulo, Brazil*. IDS Working Paper, 210, IDS, Brighton.
- Ibrahim, S. (2006). From individual to collective capabilities: the capability approach as a conceptual framework for self-help. *Journal of Human Development and Capabilities*, 7, 397–416.
- Johnson, H. & Thomas, A. (2007). Individual learning and building organizational capacity for development. *Public Administration and Development*, 27, 39–48.
- Leal, P. & Opp, R. (1998). *Participation and development in the age of globalization*. Ottawa: Canadian International Development Agency.
- McFarlane, C. (2006). Crossing borders: development, learning, and the North-South divide. *Third World Quarterly*, 27, 1413–1437.
- McGee, R. (2010). *Procesos de desarrollo, participación, gobernanza, derechos y poder*. Cuadernos de Investigación en Procesos de Desarrollo, 1, UPV, Valencia.
- Mdee, A. (2008). Towards a dynamic structure-agency framework: Understanding patterns of participation in community-driven development in Uchira, Tanzania. *International Development Planning Review*, 30, 399–420.
- Sen, A. (1985). *Commodities and capabilities*. Amsterdam: North Holland.
- Sen, A. (1999) *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.
- Unceta, K. (2004). La universidad y la cooperación al desarrollo: hacia un marco de colaboración con las ONGD. In Plataforma 2015 y más (Coord.), *La palabra empeñada: Los objetivos 2015 y la lucha contra la pobreza. Segundo informe anual de la Plataforma 2015 y Más*. Madrid: Los Libros de la Catarata.
- Walker, M., McLean, M., Dison, A. & Peppin-Vaughan, R. (2009). South African universities and human development: towards a theorization and operationalization of professional

capabilities for poverty reduction. *International Journal of Educational Development*, 29, 565–72.

4. Más allá del debate de la financiación: aprendizajes de la cooperación no gubernamental para una visión política de la cooperación al desarrollo

Autores: Sergio Belda y Alejandra Boni.

Publicado en la *Revista de Economía Mundial* 36, pp. 25-47 (2014).

Resumen

En el marco del actual debate sobre el sistema de cooperación al desarrollo, suscitado por la crisis financiera y existencial que atraviesa, el artículo aboga por un replanteamiento profundo del mismo, a fin de superar discursos y prácticas gerencialistas y hacerlo avanzar hacia una perspectiva conscientemente política. Para ello, se caracteriza esta perspectiva y se analizan dos experiencias que han vinculado organizaciones españolas con organizaciones colombianas y argentinas. Estas experiencias de cooperación, sustentadas en relaciones de confianza, en visiones transformadoras, objetivos y estrategias políticas comunes, y en métodos flexibles, contextuales y procesuales, permiten obtener reflexiones tanto para las organizaciones sociales como para los financiadores.

Palabras clave: Cooperación al desarrollo; ONG; política; relaciones.

Abstract

In the context of the current debates around the aid system that had emerged in the current financial and existential crisis, the paper advocates for a deep reconsideration of the system, so it can overcome current managerial discourses and practices and embrace a more apolitical approach. For this aim, this political perspective is characterized, and two experiences that had linked Spanish organizations with Colombian and Argentinian ones are analyzed. From these experiences of cooperation, based on consistent relationships, on common political objectives, strategies and transformative visions, and on flexible and contextual methods, important reflections emerge, both for social organizations and donors.

Keywords: Development Aid; NGO; Politics; Relationships.

4.1 Introducción

Es indudable que la crisis financiera que está afectando a muchos de los países donantes está teniendo fuertes repercusiones en la reducción de los flujos de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). La misma ha disminuido un 2% en el año 2011 y un 4% en el año 2012 (OECD, 2013), disminución que ha sido mucho más profunda en el caso español, de un 49,7% en los últimos dos años (OECD, 2013). Sin menoscabar los múltiples posibles impactos negativos que estas reducciones pueden suponer, en este artículo queremos subrayar la oportunidad de que, en

un contexto de crisis de la cooperación española como el actual –no solo económica sino también existencial, como apuntan Unceta y Gutiérrez-Goiria (2012)– los actores de la AOD puedan replantearse su acción, y lo hagan dotándola de una visión mucho más política.

La politización de la AOD no es una cuestión nueva. Como subrayan Carothers y De Gramont (2013), la AOD es y ha sido inevitablemente política desde el comienzo del sistema de cooperación. Los donantes han utilizado la ayuda con fines políticos y sus acciones, aun pretendida y supuestamente apolíticas, han tenido efectos políticos en los países receptores. Sí es más novedosa la articulación de un movimiento dentro del sistema de la AOD, que arranca en los años noventa, donde el acento se coloca en pensar de manera conscientemente política. En este movimiento se encuadran acciones de donantes gubernamentales y no gubernamentales que persiguen objetivos políticos como la gobernanza democrática o la *accountability* (Gaventa, 2006; Eyben, 2008; McGee, 2010; Carothers y De Gramont, 2013).

Esta agenda política no está exenta de controversias, y ha recibido críticas tales como que se trata de una moda más, que en ultimo termino prevalecen los objetivos de carácter social y económico mucho más “políticamente correctos”, y que sigue respondiendo al modelo liberal capitalista y es afín a los intereses económicos neoliberales (Fernández et al., 2013).

La reflexión sobre la politización de la AOD también ha llegado a España recientemente, propiciada por la disminución de fondos para la cooperación. En recientes debates sobre su futuro, el elemento político ha estado en el centro. Por ejemplo, en 2011, en el Foro de coordinadoras autonómicas de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), se subrayaba como la agenda de la eficacia de la ayuda, pretendidamente neutral, estaba desviando la atención de otras cuestiones capitales como la participación de la ciudadanía en la definición de las políticas públicas, el establecimiento de vínculos a largo plazo entre diferentes actores y la generación de modelos de desarrollo alternativos (Guzmán, 2011). También en 2011, en unas jornadas sobre Eficacia del Desarrollo y ONGD, se ponía el acento en la importancia de la dimensión política del trabajo de las ONGD, eclipsado por la agenda tecnocrática de la eficacia de la ayuda (Martínez-Oses, 2011). Desde la perspectiva de la educación para el desarrollo, se ha ido reconociendo también la importancia de la dimensión de incidencia política y movilización social en la acción de las ONGD (Ortega, 2007), para la construcción de una ciudadanía crítica y políticamente activa (Arguibay *et al.*, 2009). Como vemos, profundizar en el sentido de la politización en la cooperación es muy pertinente en el momento actual.

En el artículo abordamos experiencias de cooperación que han adaptado una perspectiva conscientemente política para la transformación social, en las que se han dado relaciones durante más de 10 años, construidas sobre visiones, objetivos y estrategias comunes explícitamente políticos. Se trata de dos casos que han vinculado organizaciones sociales españolas (ONGD pero también de otro tipo) con organizaciones colombianas y argentinas: el caso del Programa Asturiano de Derechos Humanos en Colombia (PA) y el caso de la relación de Ingeniería Sin Fronteras (ISF) con el Movimiento Nacional Campesino Indígena (MNCI) de Argentina.

La metodología empleada ha sido eminentemente cualitativa, y se han utilizado esencialmente las técnicas de entrevista semiestructurada y análisis de documentación secundaria. Las evidencias obtenidas apuntan a que la combinación de una visión política común, la definición de estrategias políticas, el empleo de métodos flexibles, contextuales y procesuales así como determinadas actitudes, han permitido construir alianzas duraderas, sustentadas en la confianza y que, pese a las limitaciones y variaciones en el acceso a fondos, han propiciado un trabajo conjunto continuado y políticamente activo.

En la siguiente sección expondremos las críticas que se han realizado a la visión tecnocrática de la cooperación y el desarrollo, y abordaremos una caracterización de los elementos clave de una perspectiva política; en la tercera sección exponemos la metodología del trabajo y presentamos los dos casos de estudio; en la cuarta, destacaremos los aprendizajes derivados de las dos experiencias para concluir con una serie de reflexiones para el sector de la cooperación no gubernamental y para las administraciones donantes.

4.2 Superando la tecnocracia y la lógica de mercado: Elementos para una práctica política en la cooperación al desarrollo

En las últimas décadas, el sector de la cooperación ha sido fuertemente criticado por construir un discurso sustentado en la despolitización (Ferguson, 1990). Se ha señalado que, tomando el mercado como metáfora e inspiración, el discurso dominante del desarrollo ha adoptado una lógica que piensa en términos de proveedores, clientes y productos del desarrollo (Parker, 2002; Quarles van Ufford y Giri, 2003; Dart, 2004). Las organizaciones recurrirían a la metáfora de la empresa que produce bienes y servicios, teniendo como temas centrales la eficacia, la eficiencia y los recursos (Maier y Meyer, 2011). Se impone lo que se ha denominado *gerencialismo* (Mosse, 2005; Wallace *et al.*, 2007; Mowles *et al.*, 2008), por el que todas las problemáticas del desarrollo serían así reducidas a “simples y asépticas cuestiones técnicas y de gestión” (Wallace *et al.*, 2007: 2). En todo este proceso, estaría desapareciendo el perfil más político y activista que algunas ONGD habrían tenido en el pasado (Fowler, 1998; Pearce, 2010; Choudry y Shragge, 2011).

Esta pretendida despolitización del desarrollo ha recibido abundantes críticas por considerarse parte de una agenda ideológica (Parker, 2002; Meyer *et al.*, 2013;), por imponer la lógica y visiones occidentales y socavar formas y culturas vernaculares (Mawdsley *et al.*, 2002; Dar and Cooke, 2008).

Para el caso español, encontramos estudios que han profundizado en el perfil pretendidamente apolítico que buena parte de las ONGD habría adoptado (véase Revilla, 2002 o Gómez Gil, 2005), así como su conversión en prestadoras de servicios públicos (Serrano, 2002). Sin embargo, solo recientemente se ha comenzado a enfatizar la relación entre la excesiva tecnocratización de las organizaciones con su falta de capacidad de análisis y comprensión políticas y de construcción de narrativas alternativas al modelo vigente de desarrollo y a las políticas de cooperación (Plataforma 2015, 2011). Como señala Martínez-Oses (2011), las ONGD se han destacado por adaptarse tanto a las orientaciones dictadas por la disponibilidad de financiación pública, como a herramientas, instrumentos y modelos

organizativos que homogenizan la administración de sus trabajos, sin que haya primado la reflexión sobre en qué medida todo ello habría contribuido a favorecer procesos de cambio social en el sentido deseado

Se puede afirmar que buena parte de las ONGD españolas habrían adoptado conscientemente este perfil tecnocrático. Sin embargo, un cierto número de organizaciones si habría trabajado con una orientación más conscientemente política. En parte herederas de los movimientos y comités de solidaridad con procesos revolucionarios en América Latina de los años 80, pertenecerían a una generación de organizaciones que –según identifica Ortega (1994) para el caso español, en base al trabajo previo de Kortén (1990) – han apostado por la denuncia y la presión política. Serían correas de transmisión de las percepciones, problemas y luchas del Sur, aunque su acción política iría también encaminada a democratizar y transformar las estructuras de sus propias sociedades y, junto con sus aliados, de la sociedad global (Senillosa, 1998). Como se ha tratado de valorar e impulsar desde la educación para el desarrollo, se trataría de procesos de construcción de ciudadanía crítica que asume un compromiso político (Arguibay *et al.*, 2009).

En cualquier caso, lo *político* es un término con multitud de significados y connotaciones. Si bien una revisión en profundidad de las distintas perspectivas al respecto excede de los objetivos de este trabajo, si podemos señalar distintas aportaciones teóricas que responden a la aproximación de este artículo y nos permiten abordar nuestros casos de estudio como ejemplos de acción desde una perspectiva conscientemente política.

Leftwich, (2009, en Carothers y De Gramont, 2013: 13) destaca el elemento procesual y el poder inherentes en todo abordaje político, que incluiría “todos los procesos de conflicto, cooperación y negociación a través de los cuales se toman decisiones sobre quien posee, usa, produce y distribuye los recursos. Los límites de lo político se enmarcan por el entorno institucional (formal y no formal), por la cultura política y por diferentes grados y formas de poder, con las que los y las participantes llegan a los procesos, y por sus intereses e ideologías”. En relación con esta definición, el desarrollo puede ser entendido como un proceso político complejo, cambiante, conflictivo, en el que interactúan los actores, en contextos particulares y siempre embebidos en relaciones de poder (McCourt, 2008; Pettit, 2010).

Otra aproximación complementaria, focalizada en la cooperación internacional, la presentan Fernández *et al.* (2013), que argumentan que entender la cooperación como una herramienta política implica, por un lado, integrar en sus dinámicas principios y conceptos como poder, bienestar, justicia, equidad, complejidad, diversidad, etc.; por otro, realizar análisis que permitan formular estrategias y definir prioridades y objetivos vinculados al contexto político. Una cooperación de este tipo debe promover la reducción de las asimetrías globales, desvelando mecanismos de opresión, y resaltando el valor de las diferentes propuestas y alternativas políticas, epistemológicas y sociales que se dan en los distintos contextos específicos (Fernández *et al.*, 2013). Completada esta aproximación desde la perspectiva de la educación para el desarrollo, este tipo de cooperación llevaría a la construcción de una ciudadanía y una globalización “desde abajo”, que valoriza la diversidad, conecta espacios locales y globales, y confronta los marcos de dominación imperantes (Boni, 2011).

Basándonos en estas conceptualizaciones, y como definición operativa para este trabajo, proponemos tres características clave de un abordaje político de la cooperación al desarrollo.

En primer lugar, la cooperación política parte de unos ciertos principios normativos y un marco político compartido de referencia, que incluye el cuestionamiento profundo del modelo político-económico dominante y la construcción de alternativas, superando los sobreentendidos imperantes en el sistema de cooperación (Escobar, 2008; Fernández *et al.*, 2013). Supone analizar y evidenciar los factores estructurales e institucionales que están en la base de las situaciones de opresión y empobrecimiento (Gulrajani, 2010), así como tomar posición en determinados contextos, comprometiéndose con procesos de cambio particulares junto con sus aliados (Eyben, 2005).

En segundo lugar, estos principios y marcos inspiran objetivos de naturaleza política, de carácter contextual y sujetos a permanente revisión, negociados y construidos con los aliados (Eyben, 2005; Mowles, 2008). Se trata de abandonar la centralidad de los resultados a corto plazo para pensar en objetivos de transformación en el largo (Gulrajani, 2010; Eyben, 2013).

En tercer lugar, es capaz de trabajar con métodos y articulaciones políticas que vayan más allá de enfoques tecnocráticos, construir confianzas y alianzas sólidas para facilitar procesos de cambio social (Eyben, 2005). Estos procesos han de ser capaces de enfrentar las propias relaciones desiguales de poder que se reproducen en la cooperación (Gulrajani, 2010). Supone trabajar de manera flexible, manejar la complejidad y la incertidumbre y adaptarse a las coyunturas políticas (Mowles *et al.*, 2008), así como a las lógicas de las organizaciones aliadas, desde la apertura y la negociación. También, supone desarrollar permanentemente visiones compartidas sobre el cambio, y consolidar la confianza y la afinidad política (Mowles *et al.*, 2008).

Se trata esta de una perspectiva fuertemente relacional que asume que los actores no son inmutables, sino que se transforman permanentemente a través de las relaciones, formales e informales, que se establecen entre ellos (Eyben, 2008). Por otro lado, es a partir de las relaciones que se producen aprendizajes centrales para avanzar en las propias aspiraciones de cambio social (Foley, 1999).

Esta propuesta replantea la lógica de la cooperación, compartimentada en ámbitos sectoriales y geográficos, y que pone en el centro el conocimiento de “expertos”. Supone a su vez superar la lógica dominante Norte-Sur, que lleva implícita la lógica donante-receptor, para entender las complejas dinámicas que vinculan lo local y lo global, conectar procesos, y construir una visión global de los problemas y alternativas (Pietersee, 2006).

En este estudio se parte también del reconocimiento de que existen determinados actores que deberían ser claves para avanzar en esta visión política. Se trata de las organizaciones y movimientos sociales, a los que se les debe reconocer un lugar central por su situación de opresión, por su resistencia y respuesta a la misma, y por su capacidad de articular propuestas políticas alternativas y transformadoras (Fernández *et al.*, 2013). También de las ONGD y otras organizaciones que practican la solidaridad internacional, en tanto sean organizaciones legítimamente surgidas de la sociedad civil y expresión de la ciudadanía organizada (Fowler, 2007).

Finalmente, es relevante señalar que la perspectiva que presentamos no supone una renuncia al rol de la financiación a través del sistema de cooperación. Al contrario, la misma puede tener un papel fundamental, si bien su utilidad queda condicionada a las prácticas, ideas y perspectivas de las organizaciones que puedan estar canalizando o recibiendo estos recursos (Pearce, 2010).

4.3 Metodología y presentación de los casos de estudio

Los dos casos de estudio señalados presentan una serie de elementos comunes que los hacen adecuados para los objetivos del trabajo: en primer lugar, tienen un alcance global, al vincular organizaciones sociales del Estado español con organizaciones de países latinoamericanos; en segundo lugar, son procesos con largas trayectorias, ya que ambos arrancan en el 2000-2001, y en los que se ha dado relaciones intensas y continuadas; en tercer lugar, las organizaciones reconocen la naturaleza política del proceso que llevan a cabo, de sus objetivos y de las relaciones que se establecen; en cuarto lugar, los dos procesos están vinculados al sistema de cooperación internacional, en tanto han recibido de forma continuada fondos de cooperación de distintas administraciones; finalmente, ambos casos tienen que ver con contextos complejos y conflictivos en países latinoamericanos: el largo conflicto político, social y militar colombiano y la violencia y amenazas sobre la población campesina e indígena argentina.

Sin embargo, los dos casos presentan diferencias que hacen particularmente interesante el estudio conjunto: 1) los conflictos responden a unas mismas causas comunes producidas por el neoliberalismo, pero presentan manifestaciones distintas; 2) los ejes centrales de los casos de estudio son diferentes; y 3) La forma de financiación y apoyo público ha sido distinta.

La metodología de estudio ha sido eminentemente cualitativa. Para el análisis se ha contado con 26 entrevistas semiestructuradas a miembros de las organizaciones implicadas en los casos⁹. Tal como se procuró, entre las personas entrevistadas existe diversidad en cuanto a su rol en el proceso (variedad en las formas de participar y tareas realizadas), al nivel y tiempo de implicación en el mismo (variedad en la dedicación directa en los procesos compartidos entre organizaciones), y a las organizaciones de origen (incluyendo equilibrio entre organizaciones latinoamericanas y españolas). La información de las entrevistas se ha complementado con información secundaria producida por las propias organizaciones (páginas web y documentos

⁹ Se analizaron 14 entrevistas para el caso del PA y 12 para el caso de ISF-MNCI. 22 de las entrevistas fueron individuales y cuatro colectivas (de dos a cuatro personas entrevistadas). 14 de las entrevistas se realizaron a miembros de organizaciones latinoamericanas y 12 a miembros de organizaciones españolas.

En las entrevistas se preguntaba acerca de distintos aspectos del proceso, con especial énfasis en la naturaleza y funcionamiento de las relaciones. Se abordaban cuestiones tales como los antecedentes y evolución en las relaciones; los medios y mecanismos de relacionamiento; las visiones sobre sus aliados; las conexiones entre las relaciones y sus procesos en lo local; los cambios y aprendizajes producidos a través de las relaciones que han sido relevantes para su organización. La profundidad y extensión de respuesta en cada cuestión fue muy variable, dada la diversidad de perfiles de los entrevistados y los distintos roles y grados de implicación en los procesos.

Las entrevistas fueron, salvo tres excepciones, realizadas personalmente en los lugares de localización de las organizaciones, en Argentina, Colombia y el Estado español.

sobre los procesos) y lectura de publicaciones e informes de la Cooperación Española. Se ha prestado especial atención a la triangulación de la información a partir de las distintas fuentes.

4.3.1 El Programa Asturiano de Derechos Humanos en Colombia.

El PA nace en 2001, como respuesta solidaria al recrudecimiento de la persecución de dirigentes sindicales en Colombia¹⁰ y la situación general de criminalización y persecución de organizaciones sociales del país (CIDH, 2009).

Respondiendo a las peticiones del movimiento sindical colombiano, y sobre la base de relaciones previas existentes, un grupo de organizaciones asturianas, por iniciativa de Soldepaz Pachakuti¹¹, proponen el Programa, que es apoyado y asumido por el Gobierno de Asturias. El Programa busca ofrecer a activistas en riesgo condiciones de refugio temporal en Asturias. Los primeros acogidos llegan en 2001 y, hasta 2013, se han recibido 90 personas (entre cuatro y nueve cada año), que residen durante seis meses en Gijón.

El refugio temporal brinda a las personas acogidas la posibilidad de realizar “una diplomacia ciudadana encaminada a la denuncia y protección de los DDHH en Colombia, vincularse a redes sociales de solidaridad y construir nuevos espacios y relaciones de protección (...). Asimismo, el o la refugiada cuenta con espacios de estudio y debate para fortalecer sus conocimientos y continuar realizando su labor en el país de origen” (PA, 2010: 11-12). El PA ha permitido efectivamente a las personas acogidas realizar una relevante labor de incidencia (por ejemplo, a través de encuentros personales con responsables políticos) o de sensibilización (por ejemplo, con la realización de un gran número de charlas abiertas al público en general, en organizaciones sociales, centros de educación secundaria, etc.). También conocen un buen número de experiencias organizativas, como las vinculadas a la solidaridad internacional o a la acción sindical.

Desde el año 2005, de forma anual y como parte del Programa, se realiza la visita a Colombia de una Delegación de Verificación de la situación de los derechos humanos (DDHH) en Colombia, en la que participan sindicatos, funcionarios, responsables políticos y miembros de organizaciones sociales, que constata la situación de los DDHH en distintas regiones del país y elabora un informe que se remite a distintas instancias nacionales e internacionales. Estos informes habrían contribuido a la visibilización del problema y su posicionamiento en las agendas institucionales a nivel europeo, nacional o autonómico. La propia experiencia de la visita parece también ser de gran importancia para la sensibilización de los participantes.

El Programa cuenta con un Comité de Selección, un grupo de organizaciones en Colombia que procesa las solicitudes para participar en el Programa. Inicialmente compuesto solo por la

¹⁰ En el año 2000 fueron asesinados 205 sindicalistas, según la Central Unitaria de Trabajadores de Colombia. Desde 2001 hasta 2010 han sido asesinados 834 (783 según el gobierno colombiano). Colombia fue y siguiendo, según reconocen unánimemente los organismos internacionales, el país más peligroso para ejercer la acción sindical.

¹¹ SoldePaz Pachakuti es una organización de solidaridad que trabaja en el ámbito de Asturias, con un largo recorrido de apoyo a diversos movimientos sociales, especialmente en América Latina, a través de proyectos, campañas o la participación en diversas plataformas de apoyo de ámbito autonómico y estatal.

Central Unitaria de Trabajadores de Colombia (CUT), ha ido creciendo hasta estar compuesto de cinco organizaciones defensoras de los DDHH de distinto perfil. Cuenta a su vez con una Comisión Asturiana de Organizaciones de Apoyo, un grupo de organizaciones que también ha ido creciendo (desde cinco al inicio hasta las actuales trece, aunque ha habido fluctuaciones en el número), y que integra sindicatos, ONGD, organizaciones de DDHH, etc.¹² El Comité apoya en la ejecución y evaluación del Programa, por ejemplo, facilitando el trabajo de sensibilización e incidencia de las personas acogidas. Finalmente, una Secretaría Técnica (que recae en Soldepaz, aunque se puede cambiar por decisión de la Comisión), con un coordinador, se responsabiliza de todos los aspectos técnicos y de gestión.

El gobierno de Asturias ha apoyado y financiado el PA desde su inicio, que de hecho es un programa institucional gestionado por organizaciones de la sociedad civil. El ayuntamiento de Gijón, la Agencia Asturiana de Cooperación y el gobierno español, a través de la Oficina de DDHH, también han apoyado el PA. El Programa ha tenido un presupuesto anual variable, creciente desde las primeras ediciones y con fuertes reducciones en las últimas dos, que ha oscilado entre los aproximadamente 100.000 euros y los actuales 30.000. Entre otros aspectos, las recientes disminuciones han obligado a reducir el número de personas acogidas (desde nueve a cinco), así como los medios de los que disponen para, entre otras cosas, desplazarse para acciones de sensibilización e incidencia.

4.3.2 La relación entre el Movimiento Nacional Campesino Indígena e Ingeniería Sin Fronteras

El MNCI de Argentina nace en 2003, y ha ido aglutinando diferentes organizaciones campesinas, y también urbanas, de distintas provincias del país. Surge en respuesta al avance del modelo agroexportador y sus consecuencias de destrucción de la agricultura campesina y deterioro de las condiciones de vida de las clases populares. Pertenece desde su origen a la Vía Campesina¹³, y se define como un movimiento de campesinos, indígenas y pobladores urbanos que reivindica la *reforma agraria integral* y la *soberanía alimentaria*¹⁴, como forma de defensa de la agricultura campesina y la producción de alimentos sanos y variados para toda la población, de democratización de los medios de producción y comercialización, y de preservación de los bienes naturales (MNCI, n.d.).

¹² El listado completo de organizaciones participantes tanto en el Comité de Selección como en la Comisión Asturiana puede encontrarse en PA, 2010.

¹³ La Vía Campesina es un movimiento campesino internacional que “agrupa a millones de campesinos y campesinas, pequeños y medianos productores, pueblos sin tierra, indígenas, migrantes y trabajadores agrícolas de todo el mundo. Defiende la agricultura sostenible a pequeña escala como un modo de promover la justicia social y la dignidad. Se opone firmemente a los agro negocios y las multinacionales que están destruyendo los pueblos y la naturaleza” (VC, 2013). Nace en 1993 y comprende actualmente en torno a 150 organizaciones locales y nacionales en 70 países de África, Asia, Europa y América.

¹⁴ La soberanía alimentaria es un concepto surgido en 1996, en el marco de los movimientos sociales campesinos, que ha ido evolucionando, y que puede definirse como “el derecho de los pueblos a alimentos nutritivos y culturalmente adecuados, accesibles, producidos de forma sostenible y ecológica, y su derecho a decidir su propio sistema alimentario y productivo” (Nyeleny, 2007). Se trata de una noción muy amplia que afecta a cuestiones sociales, económicas políticas y culturales.

Desde 1999, Ingeniería sense Fronteres (ESF) Catalunya había mantenido contactos con el Movimiento Campesino de Santiago del Estero (MOCASE) una de las organizaciones que conformarían el MNCI mas adelante. En 2000, ESF comienza a enviar miembros de su organización para realizar pasantías de entre tres y cuatro meses. Estas están orientadas a conocer la realidad del movimiento, las problemáticas que enfrenta, la experiencia organizativa y las alternativas que está construyendo, al tiempo que se estrechan las relaciones. Los y las pasantes pueden contribuir realizando aportes técnicos en este marco.

Esta relación inicial va madurando y desarrollándose. Se conforma el MNCI y, desde 2003, entran a formar parte de la relación ISF Valencia e ISF Navarra¹⁵, que comienzan también a enviar pasantes anualmente. En 2007, se suma ESF Baleares. La base de los partearíamos la constituye la idea de establecer una relación solidaria para el acompañamiento político mutuo.

Cada año han viajado entre cinco y doce pasantes de las distintas ISF. Si bien han realizado aportes al MNCI en base a sus conocimientos técnicos (sobre cuestiones tales sobre sistemas de abastecimiento de agua o energía), lo relevante de la experiencia ha sido la formación política adquirida por los miembros de ISF y el conocimiento del contexto, así como la motivación para continuar o integrarse en los grupos de trabajo de ISF a su vuelta, reforzando así la organización.

Por otro lado, se han solicitado también proyectos con financiación pública. Entre 2003 y 2010 las distintas ISF ejecutaron tres proyectos con el MNCI como contraparte, de entre 300.000 y 500.000 euros, con financiación de la AECID y de varios actores de la cooperación descentralizada¹⁶. Dos de los proyectos están centrados en el derecho al agua y uno en la soberanía alimentaria. Fruto de esta relación se realiza también un proyecto en Paraguay entre 2010 y 2012, con una dimensión regional donde participan también organizaciones paraguayas, brasileñas y bolivianas, también en el eje de la soberanía alimentaria.

Todos los proyectos tienen tres componentes: 1) construcción de infraestructuras (por ejemplo, se han construido sistemas de abastecimiento de agua y energía que han demostrado ser adecuados y sostenibles); 2) formación (se ha apoyado con lo financiado espacios de formación para las bases del movimiento) y 3) movilización e incidencia política (se ha apoyado procesos organizativos del MNCI, financiando encuentros y espacios de coordinación, y acciones de sensibilización en el Estado español). Las pasantías se han ido financiando a través de estos proyectos y también por otras vías (programas de cooperación de universidades, recolección de fondos propios, etc.).

Paralelamente, ISF ha tratado de apoyar políticamente al MNCI mediante la difusión de su acción, realizando denuncias, respaldando sus posiciones en el ámbito español e internacional, y facilitando a miembros del MNCI el trabajo de sensibilización e incidencia en el Estado

¹⁵ Ingeniería Sin Fronteras es en realidad una federación de organizaciones que, aunque trabajan de manera coordinada, mantienen una completa autonomía de funcionamiento, razón por la cual se habla en este trabajo de ISF Catalunya, Valencia, Navarra o Baleares como organizaciones distintas. Nos referiremos a "las ISF", o simplemente "ISF" para referirnos a este grupo de organizaciones.

¹⁶ Principalmente la Generalitat Valenciana, los gobiernos de Navarra y Baleares y, en menor medida, algunas diputaciones y ayuntamientos de las tres comunidades autónomas.

español. Si bien es difícil medir el impacto de esas acciones, si se entiende que han contribuido a la visibilización de los problemas que enfrenta el MNCI y las alternativas que articula. También, al refuerzo y la construcción de nuevas relaciones con ISF y el MNCI, en Argentina, el Estado español o a nivel internacional. En la actualidad no existen proyectos financiados activos, si bien sigue la relación a través de las pasantías y otras formas de apoyo recíproco.

4.4 Aprendizajes de una cooperación política

4.4.1 Construyendo sobre valores y marcos políticos compartidos

Análisis estructurales y la importancia de la solidaridad.

El PA se construye sobre un cierto marco de análisis del conflicto en Colombia, sus causas y responsables, vinculados a las ideas de equidad y justicia social: “el país padece una crisis de los DDHH que es la expresión de un conflicto social y militar no reconocido por el Gobierno, agravado por los altos niveles de inequidad, impunidad y exclusión, y por la incidencia del fenómeno del narcotráfico, del paramilitarismo y de las guerrillas. Los ataques a la labor de sindicalistas y defensores de los derechos humanos en Colombia continúan agravándose con responsabilidad directa del Estado” (PA, 2010: 3).

El Programa reconoce ciertos procesos clave en la resolución del conflicto y la superación de sus causas: el trabajo de organizaciones y movimientos sociales (sindicalistas, organizaciones campesinas e indígenas, estudiantes, etc.) y su resistencia y esfuerzos en la construcción de la paz y por un futuro de buen vivir; asimismo, el movimiento estaría siendo criminalizado, cooptado y neutralizado por la acción del gobierno (Soldepaz, 2010). Por ello es clave que el movimiento trabaje unido para la construcción de una paz cuyos pilares son la democracia, la justicia, la libertad, la soberanía, el reparto de la riqueza y la más plena participación en las decisiones políticas. Esta unión resulta también necesaria para la construcción de “la solidaridad entre pueblos y organizaciones”, y para una cooperación internacional “decente y coherente que respete los procesos populares” (Soldepaz, 2010).

Por otro lado, el MNCI, en su análisis compartido por ISF, tiene también una lectura muy concreta sobre las causas estructurales de la problemática que enfrentan: el avance de un cierto modelo de agricultura, el *agronegocio*, vinculado al avance del neoliberalismo, y dominado por grandes empresas transnacionales, que controlan el conjunto de la cadena productiva agroalimentaria y las tecnologías, sobre la base de la privatización de los bienes públicos, la introducción del monocultivo, o la desregulación. Se trata a su vez de una lectura que se ha ido construyendo en el marco de la Vía Campesina, que ha venido asumiendo ISF.

La alternativa se articula en torno a las ideas de reforma agraria y soberanía alimentaria, que suponen también una llamada a la aglutinación, pues implican el trabajo de pequeños productores en cooperación con otras organizaciones populares campesinas o urbanas, colectivos de consumidores, organizaciones de defensa del territorio, y también organizaciones de solidaridad internacional. El MNCI e ISF asumen también que la solidaridad internacional es solo posible desde las relaciones horizontales y el compromiso político.

Estas lecturas compartidas de la realidad han definido un marco político y lenguaje comunes, han permitido articular estrategias compartidas, situarse conjuntamente en determinados contextos y situaciones (ante un cambio de políticas de un gobierno, la acción de transnacionales, etc.) así como reconocer y sumar nuevos aliados, como veremos más adelante. Por otro lado, veremos que, como lecturas que enfrentan los marcos dominantes, han promovido la emergencia de una conciencia y actitud crítica en personas y colectivos que ha facilitado la movilización.

Superando lecturas y lógicas Norte-Sur

Frente a la visión vertical Norte-Sur, o donante-receptor, se constata en los dos casos que se han ido construyendo lecturas más complejas que conectan lo global con lo local.

Por ejemplo, las personas acogidas por el PA afirman que han podido conocer de primera mano tanto las conexiones globales como los efectos en otro contexto local –el asturiano– del modelo que está en la base del conflicto colombiano. Es, por ejemplo, el caso de la importación de carbón de Colombia, producido en condiciones de explotación y cuya extracción desaloja comunidades indígenas y atenta contra el medio ambiente, y que en Asturias produce desempleo. Las personas acogidas han podido conocer también las resistencias y alternativas en Asturias, como las propias movilizaciones mineras, así como distintas iniciativas de solidaridad internacional en las que participan miembros del Comité.

Los miembros del MNCI también han podido acercarse a las alternativas que, conectadas a la idea de soberanía alimentaria, se están construyendo en el Estado español: iniciativas de producción agroecológica, grupos de consumo, acciones en defensa de las semillas tradicionales y otros bienes comunes, etc. Por otro lado, los miembros de ISF insisten fuertemente en la importancia de la relación con el MNCI y en lo clave de las pasantías para comprender los problemas globales del campesinado y sus consecuencias locales tanto en Argentina como en el contexto español. Señalan como a partir de la relación con el MNCI se comenzó a orientar el trabajo hacia el propio entorno, vinculándose a iniciativas locales. Las visiones críticas adquiridas parecen así haber promovido fuertemente la movilización de la organización en su propio territorio.

Cabe señalar que en varias entrevistas se destaca que, con la llegada de la crisis al Estado español, han resultado más visibles las conexiones entre realidades locales, y sus vínculos con la realidad global del neoliberalismo.

Esta superación de la lógica Norte-Sur tiene implicaciones en la manera en la que las organizaciones se reconocen. Por un lado, las del Estado español han ido profundizando en su visión de las organizaciones latinoamericanas no como receptoras de apoyo, sino como sujetos políticos, ejemplo de organización y resistencia, y actores clave para el cambio. Por otro lado, las organizaciones latinoamericanas perciben a los actores españoles no como emisores de ayuda, sino como organizaciones solidarias y de apoyo político y, más allá, también como actores políticos que actúan en su propio territorio.

4.4.2 Definiendo estrategias y objetivos políticos comunes

Bajo el objetivo amplio de construcción de solidaridades con el fin de superar determinados conflictos sociales y políticos y construir alternativas, en ambos casos se reconocen una serie de objetivos y estrategias políticas más concretas, vinculadas entre sí, las cuales se presentan a continuación.

El fortalecimiento de las organizaciones

Las acciones del PA suponen una mejora de las condiciones de seguridad de las personas y las organizaciones, pero también generan escenarios para avanzar en la acción política de las mismas. Por otro lado, la estancia de las personas acogidas, permite “ampliar su horizonte político” (PA, 2010) lo que, en opinión de las personas entrevistadas, repercute a su vez en sus organizaciones. Esto tiene que ver con los aprendizajes que apuntan las personas acogidas, tales como el conocimiento de la realidad social, política e institucional española y sus conexiones con la colombiana.

Por el lado asturiano, se apunta que la presencia continuada de las personas acogidas ha permitido a las organizaciones asturianas seguir profundizando en el conocimiento de la realidad colombiana, y poder entender y situarse en los constantes cambios políticos en el país.

En el otro caso, miembros del MNCI valoran los aportes a su organización derivados de la relación con ISF: la acción concreta de los proyectos en la construcción de infraestructuras permite no solo el acceso a medios de vida, sino el fortalecimiento de procesos organizativos en las comunidades. Asimismo, la presencia de los y las pasantes ha facilitado también visibilizar y robustecer, en las propias bases del MNCI, la visión internacional de sus reivindicaciones y alternativas. Por último, la financiación a través de proyectos ha permitido apoyar procesos de formación y articulación del MNCI, a nivel nacional e internacional.

Para ISF, la relación con el MNCI ha tenido un lugar central para el crecimiento y formación de su base social, y en el desarrollo de su conciencia y compromiso políticos. Las pasantías constituyen una estrategia clave para motivar y formar nuevos miembros, ya que la mayoría de las personas que realizan pasantías se suma a su regreso a las distintas ISF –o profundiza en su compromiso previo–, cuyo funcionamiento descansa en el trabajo de su base social activa. De hecho, la organización considera que mantener esta base social es fundamental desde su perspectiva política, al ser un medio de construcción de conciencia y de ciudadanía organizada y políticamente activa. Sin embargo, son muchas las complicaciones que encuentra ISF para sumar y mantener a sus voluntarios participando activamente. Por este y otros motivos, las organizaciones han tratado de mejorar la preparación previa de los y las pasantes, lo que ha permitido un mayor aprovechamiento de la experiencia y facilitado el intercambio y la convivencia durante la estancia, que en ocasiones puede ser complicada. Otro aspecto relevante para ISF ha sido el conocimiento directo de las formas organizativas horizontales y democráticas del MNCI, que ha reafirmado el valor de esta forma de funcionamiento, no exenta de complejidades, en sus propias organizaciones.

La construcción de redes y alianzas

El PA ha conseguido aglutinar progresivamente a un buen número de organizaciones, tanto en el Comité de Selección, como en la Comisión de Apoyo. La Comisión ha permitido aglutinar bajo una acción común (que va más allá del Programa) a organizaciones con perfiles e ideologías distintas –que encuentran dificultades para encontrarse en otros espacios–, lo cual ha fortalecido el movimiento solidario con Colombia en Asturias, actualmente considerado un ejemplo a nivel del Estado español.

En el proceso de relación entre ISF y el MNCI ha jugado también un lugar clave la construcción de alianzas. Nuevas organizaciones han ido participando de la relación, y tanto ISF como el MNCI, han ido conociendo a los aliados de sus contrapartes. Por ejemplo, ISF ha podido conocer de la mano del MNCI distintas organizaciones y espacios internacionales de la Vía Campesina.

Sensibilización e incidencia política

El PA tiene como uno de sus objetivos la difusión de la realidad colombiana a partir del testimonio directo de personas y organizaciones. Esta estrategia se ha fortalecido a medida que nuevas organizaciones se han sumado a la Comisión de Apoyo y se han abierto nuevos espacios para la sensibilización (desde escuelas y universidades a movimientos sociales) y la incidencia. Aun con la reducción de fondos, este trabajo se ha podido sostener por el mantenimiento o incremento en el número y compromiso de las organizaciones de la Comisión. Se afirma también que la vivencia y el dialogo directo están en la base de la legitimidad de los informes del Comité de Verificación como instrumento para la sensibilización e incidencia.

ISF parece también haber reforzado su acción de incidencia a partir de la relación con el MNCI, contando con experiencias de primera mano, articulando con otros actores y posicionándose sobre determinados temas.

4.4.3 Elementos clave en las relaciones: actitudes, principios e instrumentos

Del análisis de ambas experiencias surge una larga serie de elementos que caracterizan las relaciones, que incluyen tanto principios y actitudes como instrumentos y procedimientos.

En primer lugar, una cuestión considerada clave en ambos casos es la comunicación y el dialogo permanente como medios para la construcción de confianza. El encuentro físico entre organizaciones se considera fundamental, mientras que la permanente comunicación on-line suple la interacción física cuando esta no es posible. Sin embargo, hay que apuntar que algunos entrevistados reconocen que la comunicación on-line puede presentar problemas y debe manejarse con delicadeza. En el caso de ISF, es destacable la figura de la persona expatriada en Argentina para la gestión del proyecto. El expatriado no es considerado un técnico, sino un miembro más de la organización, “liberado” para el trabajo, que convive en el día a día, en su territorio, con el MNCI y que facilita la comunicación permanente entre el MNCI y las distintas ISF.

En segundo lugar, se señala también como fundamental la existencia de un buen número de espacios de reflexión y evaluación permanentes (más allá de las evaluaciones externas por exigencia de los proyectos), tanto del Programa o los proyectos, como de las propias relaciones.

En tercer lugar, se apunta la importancia de los procesos democráticos y horizontales de toma de decisiones. En el caso del PA, las decisiones de relevancia política se toman por todas las organizaciones participantes del Programa y en base a consensos. El caso de ISF, las cuestiones se discuten de manera democrática en los *grupos de base*, grupos de voluntarios que trabajan de forma asamblearia y sobre los que descansan todas las decisiones y el trabajo de la organización. Se asume en todo caso que se trata de procesos complejos, en los que es difícil garantizar una participación equilibrada, constante y numerosa. Del mismo modo, el MNCI toma las decisiones en sus propios espacios asamblearios. No existen interlocutores o delegados en la comunicación entre organizaciones, sino que se debate y decide de manera abierta, si bien esto incrementa la complejidad y los tiempos en la toma de decisiones.

Estas formas democráticas de toma de decisiones pueden eventualmente generar problemas en la ejecución de las acciones, al no corresponderse con los rígidos tiempos exigidos por las burocracias y los proyectos. Sin embargo, esta forma de operar, compleja y eventualmente conflictiva, se entiende como central para fortalecer el funcionamiento democrático de las organizaciones y redes, mejorar la implicación de las personas y generar confianzas, además de suponer un ejercicio de coherencia.

En cuarto lugar, se destaca la importancia de que los lazos de solidaridad no recaigan ni se identifiquen exclusivamente con personas concretas, sino que se trate de construir alianzas que vinculan a organizaciones en su conjunto. Los esfuerzos en este sentido parecen haber sido centrales para dar continuidad a las relaciones, más allá de los cambios coyunturales en las organizaciones. Sin embargo, no siempre resulta sencillo evitar que recaigan las responsabilidades en un número reducido de personas, lo cual también puede generar problemas para la democracia interna, una excesiva concentración de la información, así como fuertes desgastes personales.

Un quinto elemento resaltado es el de la autonomía. El PA, por ejemplo, refleja este principio en la existencia del Comité de Selección, que toma autónomamente sus decisiones. Miembros del MNCI valoran también este principio que, desde su punto de vista, está en la base de la confianza y la relación políticas, aunque haya podido ser fuente de conflictos puntuales por falta de entendimiento que, manejados adecuadamente, suponen un refuerzo de la relación.

En sexto lugar, las personas entrevistadas mencionan la importancia de actitudes como la flexibilidad y la adaptación. Las organizaciones tratan de mantener una actitud flexible y de responder a eventualidades, demandas particulares y cambios de coyuntura. No obstante, cabe señalar que esta actitud ha podido ser también fuente de problemas, particularmente cuando las organizaciones deben lidiar con las burocracias de los financiadores y proyectos. Se considera también muy importante responder con agilidad y determinación ante agresiones contra organizaciones, determinadas decisiones políticas de los gobiernos, etc., ya sea con comunicados, denuncias u otros medios.

Un séptimo elemento lo constituye la apertura al cambio y la profundización en las estrategias políticas. El PA, aunque ha conservado su orientación y metodología básica, ha incrementado y diversificado el número de organizaciones vinculadas –aunque no todas pueden mantener continuamente fuertes niveles de implicación–, así como el perfil de las personas acogidas (de solo sindicalistas en un inicio a campesinos, estudiantes, etc.); también se ha generado el Colectivo Luciano Romero –espacio de coordinación entre las personas acogidas– e instaurado otras acciones como la Visita de Verificación.

La relación entre el MNCI e ISF también ha evolucionado a medida que se consolidaban las relaciones: por ejemplo, se pasó de enviar pasantes de ISF al MNCI a también formular proyectos, cuyos contenidos fueron cambiando en su formulación (incrementando el peso de componentes de movilización e incidencia política frente a la construcción de infraestructuras) y en su alcance geográfico y número de organizaciones implicadas. Cuando no se ha continuado compartiendo proyectos financiados, la relación ha seguido con las formas de trabajo político conjunto mencionadas.

Un octavo elemento a resaltar es la importancia del aspecto emocional. Términos como “generosidad”, “amistad”, “admiración”, “franqueza”, “respeto mutuo” son habituales para definir aspectos centrales en la construcción de las relaciones. Asimismo, la importancia de la convivencia cotidiana resulta de esencial importancia. Este es un aspecto que señalan con frecuencia los colombianos acogidos, así como los pasantes de ISF, que reconocen también las dificultades de adaptación a los nuevos entornos. La generosidad del MNCI en el recibimiento y el “enamoramiento de su lucha”, que afirman experimental los miembros de ISF, se convierte en un elemento fundamental para seguir participando activamente en las organizaciones a su regreso.

En el caso de la relación del MNCI con ISF, en las entrevistas de ambos colectivos se señala la importancia de estos sentimientos de generosidad, respeto y franqueza a la hora de superar los conflictos, errores y malentendidos en las relaciones que se han ido produciendo, derivados de cuestiones como la gestión de las acciones o problemas de comunicación.

En noveno lugar, podemos destacar la importancia que se da a mantener un diálogo permanente, explicar los procesos y mantener una actitud de transparencia ante las administraciones públicas y, en concreto, ante los financiadores. En el caso del PA, siendo un programa institucional, la alianza con distintas administraciones ha sido crucial en su desarrollo y continuidad. Sin embargo, esta relación no ha constituido una limitante cuando se ha considerado necesario denunciar o pedir explicaciones por algunas políticas llevadas a cabo por estas mismas instituciones.

Un elemento común en las entrevistas ha sido el señalar con frecuencia que la lógica rígida de la formulación y gestión de proyectos no siempre facilita las actitudes que se han apuntado anteriormente. La financiación es también variable y hasta cierto punto poco predecible, si bien se reconoce el valor de la misma ya que, aun con todas las limitaciones, ha permitido la realización de buena parte de las acciones conjuntas, así como la construcción de relaciones tal y como se ha producido.

4.5 Conclusiones y reflexiones finales

La aproximación teórica que hemos propuesto ha permitido explorar cuestiones que quedan oscurecidas en los enfoques dominantes en la cooperación, y que resultan relevantes para un replanteamiento de la misma desde una perspectiva política: por ejemplo, la centralidad de las relaciones, la construcción de marcos y estrategias políticos, y toda una serie de actitudes, principios e instrumentos coherentes para una cooperación que asuma la naturaleza política, conflictiva y compleja del desarrollo. El análisis de casos ha permitido completar, conectar e ilustrar las cuestiones teóricas que proponíamos.

Del estudio se pueden desprender algunas claves que conectan con los debates sobre el gerencialismo a los que nos referíamos al inicio. Se ofrecen también reflexiones, tanto para las organizaciones de solidaridad como para las administraciones financiadoras, válidas para repensar el sistema de cooperación desde una perspectiva política.

En relación a la financiación, hemos visto como esta ha sido muy relevante en ambos casos de estudio. La calidad de las relaciones que se han establecido y consolidado a través de las acciones conjuntas, y sus implicaciones y efectos políticos, se habrían logrado mucho más difícilmente sin la disposición de financiación pública. Resulta muy difícil pensar en el PA sin financiación. De modo parecido, muchas de las acciones conjuntas entre el MNCI e ISF no habrían sido posibles. Sin embargo, cabe destacar que los recursos de los que disponían las experiencias han sido relativamente limitados si se compara con sus múltiples efectos políticos, muchos de largo alcance, tales como la construcción de un fuerte movimiento de solidaridad con Colombia en Asturias. También, que más que el volumen de recursos, una clave del desarrollo de los procesos ha sido su sostenimiento a lo largo del tiempo, lo que ha permitido su maduración. Por otro lado, en ambos casos ha habido una destacable adaptación a la reducción de fondos, compensada también por los esfuerzos de los miembros activos de las organizaciones. En el caso de ISF, por ejemplo, se ha continuado la relación y el apoyo político al MNCI prácticamente sin recursos.

Para las ONGD españolas, pensamos que emergen interesantes reflexiones: la importancia de contar con marcos políticos claros, y de estar abiertas a la colaboración con los movimientos sociales para construirlos y poner en duda conceptos y discursos hegemónicos. También la necesaria superación de la lógica Norte-Sur por una visión mucho más global y reconocedora de las interdependencias.

La apuesta por relaciones políticas y objetivos de largo plazo debe contribuir a situar la eventual disponibilidad de fondos y proyectos en procesos más amplios, así como a continuar la acción política cuando no se dispone de recursos. El compromiso político, la existencia de una base social activa que conduzca la organización, mecanismos democráticos de toma de decisiones, amplias redes de alianzas y el arraigo en el propio territorio, resultan también elementos cruciales para abandonar la lógica gerencialista y pensar en la acción y resultados políticos. En este sentido, las organizaciones deben reconocer su rol y responsabilidad en la construcción de ciudadanía, dada su condición privilegiada para conectar las luchas de personas y colectivos que actúan en contextos muy alejados geográficamente.

Como reflexiones para las instituciones financiadoras, puede señalarse que, además de en el volumen de recursos, se debe situar la importancia en el sostenimiento y predictibilidad de los mismos (aunque sean más reducidos). Parece necesario también que se flexibilicen los instrumentos y procedimientos de planificación, gestión y rendición de cuentas que se exigen a las organizaciones que se financian, de modo que sean más adecuados a las siempre complejas realidades. El sistema de cooperación debería también poner en valor un buen número de cuestiones que escapan a la lógica imperante, tales como la propia calidad y naturaleza de las relaciones que se establecen entre organizaciones y los múltiples aprendizajes y transformaciones que experimentan; o la relevancia de las mismas para la construcción de una ciudadanía crítica, politizada y activa, como se pone en el centro desde la educación para el desarrollo. Son cuestiones que, de ser asumidas, son difícilmente cuantificables.

Por último, cabe señalar que las instituciones, lejos de ser simples financiadores, deben plantearse también la importancia de ofrecer un apoyo más amplio a las organizaciones que financian, que incluya lo político aunque, en ocasiones, las mismas organizaciones puedan estar denunciando actitudes o políticas de las propias instituciones.

El trabajo ha podido también evidenciar que existen en nuestro entorno experiencias relevantes para alimentar las necesarias reflexiones para transformar el sistema de cooperación desde una perspectiva política. Obviamente, tal y como se ha argumentado, estas experiencias no están exentas de complejidad, dificultades y contradicciones. Sin embargo, creemos que, debidamente exploradas, son una fuente de aprendizajes tremendamente valiosos para avanzar en una visión política de la cooperación, lo que resulta esencial en el actual contexto de crisis, económica y existencial, de la cooperación española.

Referencias

- Arguibay, M., Celorio, G., y Celorio, J. (2009). *Educación para la Ciudadanía Global: debates y desafíos*. Bilbao: UPV-EHU.
- Boni, A. (2011). Educación para la ciudadanía global. Significados y espacios para un cosmopolitismo transformador. *Revista Española de Educación Comparada*, 17, 65-68.
- Carothers, T., y De Gramont, D. (2013). *Development aid and confronts politics. The almost revolution*. Washington: Carnegie endowment for international peace.
- Choudry, A., y Shragge, E. (2011). Disciplining dissent: NGOs and community organizations. *Globalizations*, 8, 503-517.
- Dart, R. (2004). Being “Business-like” in a Nonprofit Organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 290-310.
- Escobar, A. (2008). Aferword. In S. Dar, y B. Cooke, (2009), *The new development management: critiquing the dual modernization*. Londres: Zed Books.
- Eyben, R. (2005). Donors’ learning difficulties: Results, relationships and responsibilities. *IDS Bulletin*, 36, 98–107.
- Eyben, R. (2008). *Power, mutual accountability and responsibility in the practice of international aid: A relational approach*. IDS Working Paper, 305, IDS, Brighton.
- Eyben, R. (2013). *Uncovering the politics of evidence and results: A framing paper for development practitioners*. Ponencia marco en la conferencia “The politics of evidence, Big

- Push Forward”, Brighton. <http://bigpushforward.net/wp-content/uploads/2011/01/Uncovering-the-Politics-of-Evidence-and-Results-by-Rosalind-Eyben.pdf> Consultado el 15 de junio de 2013.
- Ferguson, J. (1990). *The anti-politics machine: Development, depoliticization and bureaucratic power in Lesotho*. Indianapolis: University of Minnesota Press.
- Fernández, G., Piris, S., y Ramiro, P. (2013). *Cooperación internacional y movimientos sociales emancipadores. Bases para un encuentro necesario*. Bilbao: UPV-EHU.
- Gaventa, J. (2006). *Triumph, deficit or contestation? Deepening the “Deepening Democracy” debate*. IDS Working Paper, 264, IDS, Brighton.
- Gómez Gil, C. (2005). *Las ONG en España: De la apariencia a la realidad*. Madrid: La Catarata.
- Gulrajani, N. (2010). New vistas for development management: examining radical-reformist possibilities and potential. *Public Administration and Development*, 30, 136-148.
- Guzmán, M. T. (2011). *La cooperación descentralizada que proponemos las ONGD*. Conferencia presentada en el foro “Las ONGD toman la palabra”, Coordinadoras Autonómicas de ONGD, Valencia. <http://www.alboan.org/portal/documentos.asp?id=161> Accessed July 03 2013.
- Korten, D. (1990). *Getting to the 21st century: Voluntary action and the global agenda*. West Hartford: Kumarian Press.
- Maier, F., y Meyer, M. (2011). Managerialism and beyond: Discourses of civil society organization and their governance implications. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22, 731-756.
- McCourt, W. (2008). Public management in developing countries. *Public Management Review*, 10, 467-479.
- McGee, R. 2010. *Procesos de desarrollo, participación, gobernanza, derechos y poder*. Cuadernos de Investigación en Procesos de Desarrollo, 1, UPV, Valencia.
- Martínez-Oses, P. (2011). *Redefinición del papel de las ONG: hacia una mirada más política*. Conferencia presentada en las jornadas “Eficacia del Desarrollo y ONGDs: renovando nuestro papel”, Plataforma 2015 y Más, Madrid. http://www.2015ymas.org/IMG/pdf/Pablo_Martinez_Oses.pdf Consultado el 3 de julio de 2013.
- Mawdsley, E., Townsend, J., Porter, G., y Oakley, P. (2002). *Knowledge, power and development agendas: NGOs north and south*. Oxford: INTRAC.
- Meyer, M., Buber, R., y Aghamanoukjan, A. (2013). In search of legitimacy: managerialism and legitimation in civil society organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 167-193.
- Mosse, D. (2005). *Cultivating Development: An ethnography of aid policy and practice*. Londres: Pluto Press.
- MNCI, Movimiento Nacional Campesino Indígena (n.d.). ¿Quiénes somos? <http://mnci.org.ar/about/> Consultado el 7 de julio de 2013.
- Mowles, C., Stacey, R., y Griffin, D. (2008). What contribution can insights from the complexity sciences make to the theory and practice of development management? *Journal of International Development*, 20, 804-820.
- OECD, Organization for Economic Cooperation and Development (2013). Aid to poor countries slips further as governments tighten budget. <http://www.oecd.org/dac/stats/aidtopoorcountrieslipsfurtherasgovernmentstightenbudgets.htm> Consultado el 3 de junio de 2013

- Ortega, M.L. (1994). *Las ONGD y la crisis de desarrollo*. Madrid: IEPALA.
- Ortega, M.L. (2007). *Estrategia de la educación para el desarrollo de la cooperación española*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- Parker, M. (2002). *Against management: Organization in the age of managerialism*. Cambridge: Polity.
- Pearce, J. (2010). Is Social Change Fundable? NGOs and theories and practices of social change. *Development in Practice*, 20, 621-635.
- Pettit, J. (2010). Multiple faces of power and learning. *IDS Bulletin*, 41, 25-35.
- Pietersee, N. J. (2006). Emancipatory cosmopolitanism: Towards and agenda. *Development and Change*, 37, 1247-1257.
- PA, Programa Asturiano de Derechos Humanos en Colombia (2010). Diez años del Programa Asturiano de Derechos Humanos en Colombia. http://www.pachakuti.org/textos/hemeroteca/2010_2/imagen_10_2/folleto_colombia_10_a.pdf Consultado el 23 de julio de 2013.
- Plataforma 2015 y más (2011). *Resumen de las jornadas sobre eficacia del desarrollo: una mirada autocrítica desde las ONGD*. <http://www.2015ymas.org/> Consultado el 3 de mayo de 2013.
- Quarles van Ufford, P., y Giri, A. (2003). *A moral critique of development: in search of global responsibilities*. Londres: Routledge.
- Revilla, M.T. (2002). *Las ONG y la política*. Madrid: Istmo.
- Senillosa, I. (1998). A new age of social movements: a fifth generation of nongovernmental development organizations in the making. *Development in Practice*, 8, 40-53.
- Serrano, M., (2002). Las ONGD en la encrucijada: del estado de bienestar a la franquicia del Estado. In M. T. Revilla, (2002), *Las ONG y la política*. Madrid: Istmo.
- Soldepaz (2010). Declaración de la Jornada 10 años del Programa Asturiano de Derechos Humanos en Colombia. http://www.pachakuti.org/textos/hemeroteca/2010_2/declaracion-oviedo.html Consultado el 23 de mayo de 2013.
- Tadroz, M. (2012). The Pulse of the Arab Revolt. *IDS Bulletin*, 43, 1–15.
- Unceta, K., y Gutiérrez-Goiria, J. (2012). Identidad y legitimidad de la cooperación al desarrollo: El debate sobre la relación de la AOD con la pobreza y la desigualdad internacional. *Estudios de Economía Aplicada*, 30, 773-800.
- Vía Campesina (2013). Organización. <http://www.viacampesina.org/es/index.php/organizaciainmenu-44> Consultado el 3 de julio de 2013.
- Wallace, T., Bornstein L., y Chapman J. (2007). *The aid chain: Coercion and commitment in development NGOs*. Kampala: Practical Action Publishing.

5. Informal Learning for Citizenship Building in Shared Struggles for Rights: Cases of Political Solidarity Between Colombian and Spanish Organizations

Autores: Sergio Belda, Alejandra Boni y María Fernanda Sañudo.

Publicado en la revista *VOLUNTAS – International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* (2015, on-line first). DOI 10.1007/s11266-015-9598-7.

Abstract

Dominant discourses and practices in international cooperation have been characterised by depoliticization and unequal power relationships. However, a number of more transformative experiences of cooperation also exist, where joint work between Northern and Southern social organizations is linked with a more political perspective. These kinds of experiences can be considered processes of informal learning in social action: through shared actions, strategies and frameworks and through interaction between organizations, institutions and the grassroots, informal and multidimensional learning processes occur in the people and organizations engaged. The study approaches four cases of networks that have linked Spanish and Colombian organizations that promote advocacy and social mobilization for the defense of human rights in Colombia. The results show that people engaged in the cases experience intense learning processes that are relevant for the construction of solidarities and a radical global citizenship, but that these processes are also replete with limitations, tensions and challenges.

Keywords: Social organizations; international cooperation; politics; informal learning; global citizenship.

5.1 Introduction

Even though aid is unavoidably political (Carothers y De Gramont, 2013), a discourse based on the idea that development and cooperation are purely technical and managerial issues has been widely accepted in recent decades (Wallace *et al.*, 2007). Debates on development have become depoliticised and what has been called *managerialism* has become the dominant approach (Mowles *et al.*, 2008). Notwithstanding, donors continue to use aid with political purposes and its actions, although supposedly apolitical, have had profound political impacts in recipient countries and territories.

As part of this process of managerialization, new ideas inspired by market and private sector rationale have become central: efficacy, efficiency, impacts, products and clients of development, etc. (Quarles van Ufford and Giri, 2003; Dart, 2004). Non-Governmental Development Organizations (NGDOs) and other social actors have adopted these ideas,

becoming project implementers. In this process, some of them may have lost the more openly political profiles they had in the past (Choudry and Shragge, 2011). They may also have become part of a model of cooperation that promotes the managerialization of local organizations, sustains the *status quo* and reproduces unequal power relationships (Mawdsley *et al.*, 2002; Dar and Cooke, 2008).

As a number of studies show, this process has also occurred in Spanish NGOs (Revilla, 2002; Gómez Gil, 2005). However, it is possible to find a number of experiences of relationships between Northern and Southern social organizations that obtain funds from the aid system, but which work from a more transformative and openly political perspective—that is, placing the political dimension of their work at the centre, and openly addressing political economy and power issues. Organizations share common ideas on the changes they pursue, and try to build trusting, long-term political alliances for social transformation. International relationships between organizations with these features have been defined as “political solidarities” (Bringel *et al.*, 2008)—the term that will be used most in this paper—“radical partnerships” (McGee, 2010) or “transformative cooperation” (Fernández *et al.*, 2013).

We will argue that these kinds of experiences are valuable as long as they are building what could be called a *global radical citizenship*, a transnational civil society that articulates transformative political discourses and actions for the expansion of rights (Heater, 2004), highlighting the unequal power relations and political economy issues of control of resources in neoliberal globalization that underlie human rights violations. The construction of this civil society can transpire through the informal, emergent and contextual learning processes that emerge in people and organizations that work together (Holst, 2002), as new discourses, values, attitudes, knowledge and skills develop through relationships. The building of political solidarities can thus be considered a process of *learning in social action* with a powerful emancipatory potential (Foley, 1999). Learning emerges from and also promotes action, as there is a dialectical and iterative relation between both processes (Foley, 1999).

In the paper, four case studies of experiences of political solidarity are analyzed. These cases link Spanish and Colombian organizations that have worked together on political actions, such as lobbying, raising public awareness, social mobilization, etc., in the defense and construction of human rights in Colombia, and have received funding from Spanish public donors.

The aim is to identify the key features that have shaped the learning processes experienced by the people and organizations engaged in them. We will also identify the kind of learning they claim to have experienced, and the tensions and contradictions these learning processes in social action encounter.

We have adopted an interpretative approach and an essentially qualitative methodological perspective. The results of the study are based on the analysis of 39 semi-structured interviews with people involved in the cases, together with the analysis of secondary data.

In the next section, we approach the key theoretical ideas that have been presented: political solidarity, global radical citizenship and learning in social action. On the basis of these ideas we explain, in *Analytical framework* and *Methods used* sections, the analytical framework and the methods used to gather information. *Context* and *Case studies* sections present the cases

within the contexts of the Colombian and Spanish aid system. *Analysis and discussion* presents a discussion of the results, structured around the key ideas presented in the framework. Finally, we present some concluding remarks and some preliminary reflections on the theoretical and practical implications of our study.

We believe our work addresses a gap and represents a contribution in two respects. Firstly, it tries to explore a certain kind of (more consciously and openly politicized) relationship between social organizations in international cooperation, a kind of relationship that is frequently obscured and has been little explored. Secondly, it tries to appraise and understand these relationships as informal learning processes in social action. Even though there is a broad literature on learning and capacity building in international cooperation (e.g., Clarke and Oswald, 2010), there is no specific research on relationships in international cooperation as informal learning processes in social action. This approach on learning has been used to analyze various forms of activism (e.g., Gouin, 2009; Hall, 2009; Choudry, 2009; Ollis, 2011), highlighting certain aspects of processes of individual and collective change that can be extremely relevant in understanding relationships in international cooperation.

5.2 Concepts and assumptions

5.2.1 International cooperation as political solidarity

It is possible to set out the characteristics of a different kind of international cooperation that may be being practiced by some individuals, NGOs and other social organizations in the North, which support processes of radical social change driven by social organizations and movements in the South. Drawing on the contributions of various authors, we can identify some features of this kind of cooperation, which can be called “political solidarity” (Bringel *et al.*, 2008).

This practice of aid links organizations that share common political and ethical principles, frameworks, ideas on social change, and how to achieve it (Pearce, 2010; Fernández *et al.*, 2013). It brings together actors from very different backgrounds, but which sympathise with similar political ideas (Bringel *et al.*, 2008). Often, it links Northern social organizations with social movements in the South that articulate political, social and epistemological alternatives to current development models (Fernández *et al.*, 2013), based on market logic, growth, economic modernization and the adoption of liberal-democratic institutions. From this perspective, development is seen as a political praxis based on solidarity and mutual recognition (Bringel *et al.*, 2008).

We can say that this kind of cooperation is openly political because organizations highlight political economy issues and try to analyze, unveil and confront structural and institutional factors that form the bases of situations of oppression and impoverishment (Gulrajani, 2010; Fernández *et al.*, 2013). Consequently, together these organizations build political objectives, strategies and actions, which are constantly revised and negotiated (Mowles, 2008; Eyben, 2013). It implies working with flexibility, navigating complexity and adapting to changing political contexts together (Mowles *et al.*, 2008). This kind of relationship is based on trust and

political engagement (Eyben, 2006), and it also implies confronting the unequal power relationships that may arise between actors in these alliances.

To approach these kinds of alliances implies assuming a specific ontological perspective, which has been called *relational* (Eyben, 2008). This approach is far from the dominant essentialist perspective in development studies, which assumes that stakeholders have immutable, knowable identities and agendas from which they interact and negotiate with other actors. Conversely, from a relational perspective, we consider that stakeholders not only shape, but are also continually being shaped and transformed by the relationships they maintain (Eyben, 2008).

5.2.2 Global radical citizenship

As we will see below, these ideas on relationships are linked with the concept of global citizenship. Discussions on this concept can help us to better approach the features of the relationships of solidarity mentioned. Moreover, from a more normative perspective, the kinds of relationships described could be considered as relevant as long as they involve the construction of global citizenship. We will now explore the discussions on the concept in order to develop these affirmations.

Some authors reject the validity of the idea of global citizenship, for various reasons. For some, global citizenship is a meaningless idea, as the essence of citizenship is the relationship with the State, and there is no “global State” (Heater, 2002); moreover, the idea could undermine the legitimacy of nation states, and the importance of channelling demands at this level (Schattle, 2008). Other authors argue that participation and deliberation can only genuinely take place at the local and community level (Schattle, 2008).

However, we can answer this scepticism by drawing on other perspectives. Theoretically, the idea of global citizenship does not undermine the role of the State, but goes beyond a statist view to see citizenship in terms of solidarity, and to see one’s rights and duties also in relationship to non-State institutions and actors (e.g. corporations) (Gaventa and Tandon, 2010). Normatively, the idea has been recognised as being crucial in overcoming global governance deficits and developing new forms of global accountability (Gaventa and Tandon, 2010). Empirically, some authors state that global citizenship is an existing practice of global networking of social organizations seeking global change, combining local and global struggles (Choudry and Shragge, 2012).

In order to connect these elements with the ideas on the practice of cooperation described earlier, we propose a more concrete characterization of global citizenship. Drawing on the conceptualization of *radical citizenship* by Hickey and Mohan (2005), and other scholars, we propose the idea of *global radical citizenship*. From this perspective, citizenship would be a political project of social transformation, led by the people in order to expand or defend existing rights, or create new ones (Isin and Wood, 1999), through the construction of global solidarities, the opening of new possibilities of exercise of citizenship at the global level, and the transformation of identities in emancipatory processes (Schattle, 2008). These actions

require a set of attributes (knowledge, values, attitudes, skills, etc.) that are also constitutive of citizenship (Merrifield, 2002).

These ideas call for the alignment of struggles and resistances confronting various forms of oppression (Houtart, 2001). It calls for a “bottom-up globalization”, which confronts the dominant neo-liberal capitalist globalization based on accumulation and the commodification of every aspect of life (Heron, 2008). This alternative is based on the needs, experiences and aspirations of peoples (Boni and Taylor, 2010). The role of subordinated and oppressed groups is central, as they may produce alternative societal projects and new forms of citizenship and democracy (Hickey and Mohan, 2005).

We can mention examples of these alternative models built at the local level, but with global relevance. Recent works have theoretically and empirically explored examples in Latin America, as food sovereignty (see, for example, Altieri and Toledo, 2013), *buen vivir* (see, for example, Villaba, 2013 and Giovannini, 2015, which show the Ecuadorian and Mexican cases), or popular economy (Bauwens and Lemaitre, 2014). These perspectives are very different and plural, but all point as issues as the empowerment of grassroots organizations, community control of resources, restoring local self-reliance, de-commodification of life, or conservation of natural diversity.

5.2.3 Learning in social action

As has been indicated, relationships in international cooperation can be understood as learning processes of citizenship building. Learning in social action has received very limited attention from studies on education (Choudry *et al.*, 2012). However, we can draw on a strand of criticism of adult education, embodied by authors like Foley, Holst or Hall, which analyses the process of informal learning and recognizes its importance.

Processes of learning in social action have been described as emergent, informal, non-planned, tacit and incidental, which have to be unveiled in order to be understood (Foley, 2004). This learning takes place through relationships, in permanent and dynamic processes, embedded in particular contexts, where social, political, economic and cultural factors are at play (Margaret, 2010), as well as power relations (Pettit, 2010). Although this is also true in formal learning, these aspects are of particular importance in informal learning, given that there is no control or planning, and that power dynamics are even less visible. This learning process can reproduce the *status quo* and the hegemony of ruling groups, or have an “empowering and emancipatory effect that helps to overcome oppression in society” (Steinklammer, 2012:24).

Social organizations of citizens involved in democratic action for social change are key spaces for learning in social action (Foley, 1999; Holst 2002). Through their participation in social movements, individuals and collectives learn new skills and forms of thinking (Holst, 2002:87), and create new forms of knowledge (Choudry, 2009).

The kinds of learning that emerge in social action can be very diverse: technical (how to perform a certain task), political (how people have power and use it), social, cultural, etc. (Foley, 2004). The new knowledge acquired in these learning processes can be “expert” or

“non-expert” —i.e., specialized, compartmentalized and standardized knowledge, or contextual and embedded (Choudry and Kapoor, 2010). It may also be considered that informal learning processes have an intellectual, experiential and emotional dimension (Pettit, 2010).

5.3 Analytical framework

In this section, and drawing on the work of Gaventa and Tandon (2010) and Foley (1999), we propose a framework to collect, link and operationalize the ideas indicated above, to approach the learning processes for citizenship building in our case studies.

Following Gaventa and Tandon (2010), three key factors can be identified when approaching collective action processes in the building of citizenship. Firstly, the *micropolitics of mobilization*, a category that includes questions such on the strategies, tactics, resources and interactions within the action networks at different scales (from local to global) that are at play. Secondly, the *micropolitics of intermediation*, which refer to the nature of the mediation between the networks and other grassroots¹⁷ and social organizations, and between networks and public institutions. These include issues of interlocution, representation, legitimacy, accountability, etc. Thirdly, the *micropolitics of knowledge*, a category that encompasses issues such as how knowledge is produced and how it shapes interactions and decision-making processes, the dynamics of resistance of alternative knowledge within dominant frameworks, the appropriation and reconfiguration of discourses in the movement between local and global levels, etc.

Furthermore, Foley (1999) proposes an analytical framework for addressing learning in social action with some similarities to Gaventa and Tandon’s approach. For him, approaching these processes implies considering, on the one hand, questions of “macropolitics”, changes in political economy and how they connect with changes in forms of mobilization, actions and ideas; and on the other hand, questions of “micropolitics”, interactions between actors, and how discursive practices are at work in them.

On the basis of these contributions, we propose an original framework, with three key categories inspired by Gaventa and Tandon (2010). These categories are interconnected and refer to the drivers modelling the process of *learning for global radical citizenship*, the central category in the model (see Figure 1).

¹⁷ We consider “grassroots” as organizations with an engaged social base, founded on certain issues or identities, and with participative organizational structures. This makes them different from NGOs and other organizations that lack a social base, are composed of a few members, are usually professionalized, and mobilize funding (Diani 1992).

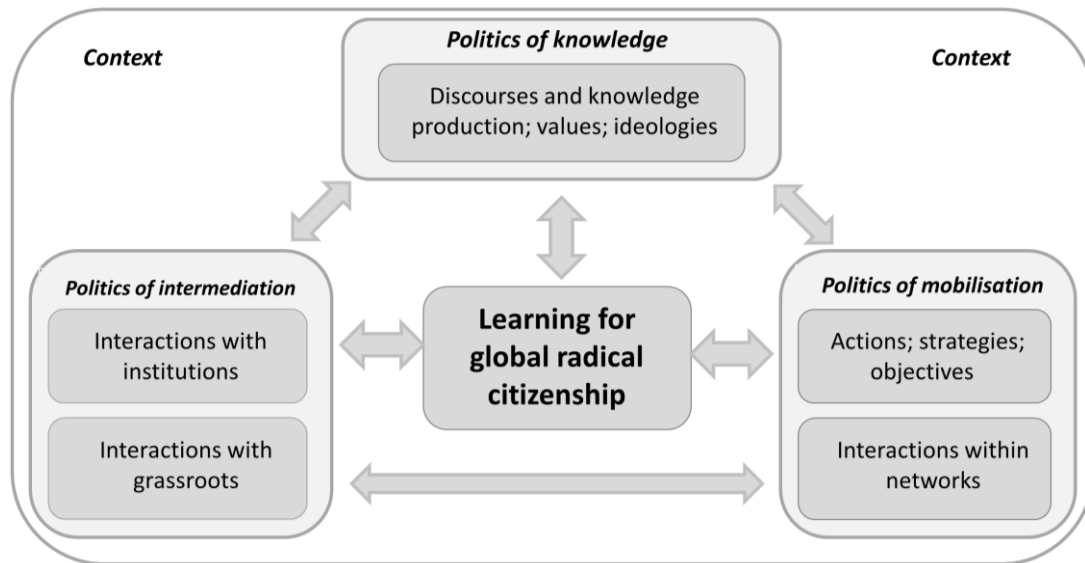


Figure 1. Learning processes for global citizenship building in the social action of networks.
 Source: Self-elaboration, based on Gaventa and Tandon (2010) and Foley (1999).

In the category of politics of mobilization we consider the subcategories of *objectives, strategies and actions* and *interactions within the structures*, which entail questions such as the nature, mechanisms and spaces of relationships within the networks. In the category of intermediation, a differentiation can be proposed between *interactions with public institutions*, and *interactions with grassroots organizations*. The category of knowledge involves questions linked to the production of discourses, knowledge, values or ideology.

The category of learning for global radical citizenship encompasses all the different kinds of learning that emerge in peoples and organizations in social actions, from the instrumental to the political, private to public, individual to collective, from skills and values to attitudes, etc. The links and interactions between the categories are complex and multidimensional, and they all take place in a particular context. This learning is modelled by interactions between stakeholders in the mobilization networks; by dialogue and conflict with institutions; by interaction with grassroots organizations and intermediation between them and institutions; and by the politics of knowledge, i.e., how the discourses, values, and ideologies of these different stakeholders operate and model the learning taking place.

5.4 Methods used

The study is based in a total of 39 semi-structured interviews (32 individual and 7 group interviews), carried out between January and July 2013, with people engaged in organizations in the networks under analysis. Between 6 and 15 interviews were conducted for each case analyzed. We tried to balance the number of interviews with people belonging to Spanish and to Colombian organizations (25 and 14, respectively). Furthermore, people with different

levels of responsibility in the cases were interviewed, ranging from people with a central coordinating role, to people who only participated sporadically.

The primary information obtained was supplemented by secondary information, essentially documents produced by the organizations themselves: websites, reports, booklets, leaflets and audiovisual material developed for disseminating experiences; project formulation documents; internal and external evaluations of projects; public statements, manifestos, public condemnation, letters addressed to institutions, etc.

From an interpretivist perspective, we tried to capture the meanings and interpretations that people gave to the experience (Corbetta, 2003), specifically, how they experienced the learning process and what the drivers and the results may have been. For information processing, a qualitative content analysis was performed on the interviews and secondary documentation, based on the predefined categories in the analytical framework. In this analysis, these categories were refined and new subcategories obtained. From these categories and subcategories, discussion was organized around the common themes and trends, differences and tensions that were identified. Triangulation of the information, both within and between methods (Mikkelsen, 2005) was performed, comparing information obtained with the same methods applied to the different cases (e.g., semi-structured individual interviews), and with different methods for the same case (e.g., individual and collective interviews).

5.5 Context

5.5.1 The armed conflict in Colombia

Colombia has endured an armed conflict for more than 45 years, between security forces, paramilitary groups and guerrillas. In only the past 20 years, more than 70,000 people have been killed, and more than 3 million displaced (AI, 2014)¹⁸.

Kaldor (2001) defines some features of the conflict from the 90s, when it intensified and degraded: violation of human rights at an enormous scale, mainly affecting the civil population; undermining of state legitimacy and monopoly on force; privatization of the armed forces, essentially through paramilitarism; blurring and dilution of frontiers between war and organized crime and territorial control of armed actors searching for the control of population and resources.

The degradation of the conflict coincides with the implementation of the neo-liberal model in the country, based on the production of commodities for foreign markets. For example, the rapid expansion, beginning in the 90s, of some agro-industrial crops—such as African palm—over vast areas, was associated with an increase in paramilitary groups, displacement of local farmers, massacres and concentration of land in these same areas (Osorio y Villegas, 2010). In

¹⁸ In 2012, the Colombian government and the FARC, the main guerrilla group in the country, publicly recognized that they were in the process of negotiating towards the end of the armed confrontation, which is still active.

the new century, the process continued with the mining boom: more than 80% of violent displacements and other human rights violations took part in mining regions (Massé and Camargo, 2012).

The effects of the conflict have been particularly dramatic for some social groups: women, who are affected by several kinds of sexual violence (Mesa de trabajo Mujer y Conflicto Armado, 2011); indigenous peoples and the Afro-Colombian population, as they inhabit strategic areas; trade unionists and human rights activists in general (AI, 2014). Armed groups have heavily persecuted people and social organizations, as they challenge their territorial control. Furthermore, the State has often criminalized social movements and organizations, frequently labelling them as subversive. Some organizations have been weakened by all these attacks, whereas others, focused on demands for peace, have emerged in recent years. In fact, most of the Colombian movements have reoriented or realigned their discourses, objectives and actions to the building of peace and the protection of human rights. Moreover, these movements have connected demands of peace and human rights with the need for structural changes (Ibarra 2007), such as the need for agrarian reform, changes in production and labour relations, the full respect of the complete autonomy of indigenous peoples, etc.

5.5.2 Spanish aid and the conflict

The existence of the armed conflict has modelled the discourses and strategies of Spanish aid in Colombia, as has been the case for most donors. For Spanish aid, Colombia is of primary importance due to the conflict, even though it is a middle-income country (see AECID, 2004 and 2008). In fact, the country has traditionally been amongst the main recipients of aid, even following the huge budget cuts –up to 60%– after 2010 (AECID, 2012).

The sectorial priorities are also modelled by the existence of the conflict, as well as the social groups considered of principal attention: indigenous peoples, peasants, Afro-Colombians, and victims of the conflict in general (AECID, 2005 and 2010).

A key instrument for channeling the funds has been the financing of Spanish NGOs working with Colombian local organizations —around 50% of the total amount of funds. As a result, significant resources have been available for Spanish NGOs working in Colombia with organizations from the mentioned groups. However, they also experienced hefty cuts from 2010.

As could be said in any other context, Spanish cooperation in Colombia may be contributing to the demobilization and depoliticization of local organizations (Dar and Cooke, 2008). However, we will see how it may also be true that a number of Colombian organizations have, through the Spanish organizations, found a way to access resources, international support and find a legitimacy —denied by their State— without renouncing their political agendas of peace and social transformation.

5.6 Case studies

The study approaches four cases of experiences of international cooperation that have linked different Spanish and Colombian social organizations (NGDOs, local NGOs, unions, human rights and grassroots organizations, etc.) in joint political work on the defense and expansion of rights in Colombia. These cannot be considered typical or representative cases of Spanish non-governmental international cooperation. However, they can be considered cases of *political solidarity*, as it was conceptualized earlier. We used a purposive sampling strategy, which means we tried to find cases relevant for our research questions and theoretical framework to help us generate rich information on our issue, as well as analytical generalizations, but not statistical generalizations or representativeness (Curtis, et al., 2000)

We used homogenous purposive sampling; a sampling where units share key traits: 1) the four networks carry out various political actions: lobbying Spanish institutions, organizing demonstrations, public awareness, supporting Colombian organizations to find new allies, etc.; 2) relationships between organizations have been extant for at least four years, and continue; 3) these processes have been supported by funds coming from various Spanish public donors.

The four case studies are briefly described below:

- Asturian Programme for the Protection of Victims of Human Rights Violations in Colombia (*Programa Asturiano de Protección de Víctimas de Violaciones de los Derechos Humanos en Colombia*). Launched in 2001, this is formally an institutional programme of the Regional Government of Asturias (a small region in the north of Spain with a population of 1,000,000). The Government is the main funder of the initiative, but the Programme was proposed, and is coordinated and implemented, by the NGDO *Soldepaz-Pachakutik*, together with a Support Committee, composed of nine Asturian social organizations of various profiles (NGDOs, NGOs, trade unions, human rights organizations). It also has a Selection Committee in Colombia, which was initially formed by the Central Union of Workers of Colombia (*Central Unitaria de Trabajadores de Colombia*, CUT), which has been joined by four Colombian human rights organizations. The Selection Committee selects each year between 5 and 9 human rights defenders (unionists, students, peasant or indigenous leaders, etc., from grassroots organizations, which propose them for nomination), who are persecuted by violent groups. Once selected, they are hosted in Asturias for a period of six months. During their stay, guests are not only protected, but also carry out a number of awareness-raising and advocacy actions (at local, regional, national and European levels), create new contacts and links between their home organizations and Spanish organizations that can support them, and provide and receive training. Additionally, the Programme organizes a Verification Committee, a group of Spanish members of social organizations, policy-makers and public workers, which makes annual visits to different regions and communities in Colombia —usually the home regions of the persons who were hosted in Asturias— to perform an analysis of the situation of human rights by performing interviews, meetings, etc. Following this, a report is drawn up, which provides the basis for advocacy actions. Moreover, organizations taking part in the Programme continually monitor and denounce violations of human rights in

Colombia. *Soldepaz* supervises the day-to-day management, although organizations in the Support Committee help in tasks such as organizing meetings of Colombians with institutions and organizations, or providing personal support to guests. The Support Committee meets two or three times a year to take key decisions, and a yearly meeting is held in Colombia between members of this committee and the Selection Committee. Additionally, online communication is frequent.

- Coordination Bureau for the Human Rights of Women and for Peace in Colombia (*Mesa por los Derechos Humanos de las Mujeres y la Paz en Colombia*). Formed in 2007, it is led by the NGDO Atelier, which runs the day-to-day work, and has integrated between 8 and 15 Spanish organizations (trade unions, NGDOs, university institutes, feminist organizations) and between 5 and 9 Colombian organizations (NGOs and grassroots women's organizations) —the number of which varies depending on the period. It has its headquarters and celebrates periodic face-to-face meetings in Valencia. Some members of Colombian organizations in the Mesa live in Spain due to political or personal reasons, which makes the participation of these organizations easier. Online contact is frequent, as well as meetings in other parts of Spain and Colombia. The network performs a number awareness-raising and advocacy actions on the issue of the rights of women in Colombia: lobbying actions made towards regional and national parliaments to denounce the situation and force them to take a public stand on the issue; producing and distributing documentaries and making photo exhibitions; conducting international meetings and seminars; positioning the issue in the mass media; the creation of an Observatory to produce information on women rights violations, etc. The Mesa has received funding from the Spanish national aid agency and the Valencian aid agency.
- Campaign of support for the *Minga* of Social and Community Resistance (*Apoyo a la Minga de Resistencia Social y Comunitaria*). In this process, the Coordination for the Rights of Indigenous Peoples (*Coordinación por los Derechos de los Pueblos Indígenas - CODPI*, an alliance which brings together 5 Spanish NGDOs and NGOs) and the Observatory for the Autonomy and Rights of Indigenous Peoples (*Observatorio por la Autonomía y los Derechos de los Pueblos Indígenas, ADPI*, a network of 3 organizations and several independent individuals) have supported the *Minga*. The *Minga* is an intense social mobilization process that began in 2004, associating the most important Colombian indigenous organizations, as well as other grassroots organizations, to defend their rights through mass marches and other forms of political pressure towards the Colombian State. CODPI and ADPI have been supporting this process since 2010, bringing international attention and support to the actions of the *Minga* through various activities: making the process visible in the media; making demands on the Spanish State regarding the rights of indigenous peoples (e.g., denouncing alleged violations of human rights by Spanish companies); helping indigenous leaders to build alliances in Spain or providing them with the guidance and financial and political support to participate in international human rights forums, such as the European Court of Human Rights. Besides permanent online communication between CODPI and ADPI and indigenous organizations (mainly with the Indigenous Council of the Cauca, the *Consejo Regional Indígena del Cauca, CRIC*) frequent face-to-face meetings take

place both in Spain and Colombia when possible, and organization members travel frequently to maintain contact, for advocacy actions, etc.

- Support by the NGDO Initiatives for International Cooperation for Development (*Iniciativas para la Cooperación Internacional al Desarrollo*, ICID) to women's organizations in the Cauca. Since 2005, ICID has carried out projects with the local NGO Open Workshop (*Taller Abierto*, TA) and several small women's grassroots organizations in the Cauca, aimed at supporting the organizational processes of women displaced by war. They do so through awareness-raising and training programs, facilitating the coordination and logistics for meetings, providing legal assistance, etc. Furthermore, all these organizations have conducted advocacy actions directed at the Spanish aid agency and the Spanish Foreign Ministry, to demand a response to threats made by armed groups towards women's organizations. The relationship is maintained by permanent online contact, and a yearly two-week visit to Cauca of one member of ICID.

5.7 Analysis and discussion

5.7.1 Which drivers modelled learning processes in political solidarity experiences?

We now identify the key elements regarding the politics of mobilization, intermediation and knowledge in the case studies, which seem to have modelled the learning processes for radical global citizenship building (see Figure 2 at the end of section 5.7.2 for a summary).

The politics of mobilization

Regarding the objectives and strategies of mobilization, we find that in all the cases there is an objective that serves as an entry point: hosting threatened Colombian activists, defending women's rights, supporting a specific social mobilization process. However, a broad series of political actions are developed around these specific objectives (lobbying, awareness raising, etc.). Furthermore, all the cases try to associate a large number of organizations of varying profiles, even though they do not usually work together (for ideological reasons or for past misunderstandings or conflicts), to establish long-term alliances, and to create widespread movements: "the important thing is to build a wide solidarity movement [with Colombia] in Asturias, even gathering together organizations which usually do not work together, but this is precisely what makes us strong" (Spanish member of the Asturian Programme). This enables rich learning processes, given the multiplicity and complexity of interactions. Moreover, these processes are long-term oriented, as they do not depend on specific projects.

Regarding the politics of interaction between organizations in the networks, we find that almost all respondents, and numerous documents on the cases, emphasize the attempts made to establish equal and democratic relationships. "We found that we can only work with development NGOs from a horizontal relationship, to build on the bases of respect and solidarity. It is not possible to do that in every case, but it is with them [ICID]" (member of *Taller Abierto*).

To accomplish this, networks generate models and protocols for communication, information and decision making to facilitate horizontal relationships, e.g. conducting periodic and frequent face-to-face meetings for debate; permanent online communication; decision-making mechanisms by consensus, etc.

In all cases, there is a Spanish person or organization that plays the role of coordinator, centralising much of the more bureaucratic and management work, freeing up other persons and organizations in the network so they can focus on political action. The level of commitment of people and organizations in the networks are highly variable: However, just a limited number of organizations in each network participate more intensely, and no more than two or three people from each organization are really engaged. As we will see below, this limits the scope of learning.

Alongside the formal channels for communication, interviewees highlighted the importance of informal meetings and conversations, and of sharing moments of relaxation, fun or daily life, which take place mainly during long trips to Spain/Colombia. They are considered as powerful emotional drivers for creating good relationships and thus for learning. For example, a Spanish member of the Support Committee of the Asturian Programme said:

“Do you know when I began to share more things [with Colombians hosted in Asturias]? One day we had nothing to do because everyone in the city was on vacation, and we were talking after accompanying them to the cinema [...] It is in these situations that you can break down some barriers, and you develop a different and more interesting relation, to get to know them”.

For his part, a guest of the Programme states: “The generosity of people sharing their dinner, taking you to a demonstration, buying you a beer [...] all these personal things are key in the experience in Asturias”.

Close personal friendships seem also to be central when organizations begin to work together and for these processes to have continuity, especially during conflicts within the networks. This seems to be fundamental when operating in sensitive, complex and shifting political contexts such as that of Colombia, which demands relationships of great trust.

The politics of knowledge, discourses and ideologies

Political affinity is indicated in all cases as a key driver in building relationships. Shared discourses and ideologies allow mutual understanding and trust, and facilitate open political debate. A member of *Taller Abierto* states: “We have to have a common political perspective [...] To share general purposes, beyond specific projects”. This involves having or building common views on issues such as: the causes of the conflict –all cases consider that it derives from the social, political, and economic impacts of the advance of neo-liberalism–; the role of popular movements –considered in the discourses of all experiences analysed as key actors in the construction of peace and alternative development models–; views on the responsibility of the Colombian State, other states (such as the Spanish) and other actors (mainly transnational

companies) in the conflict; or the role of international cooperation. For example, a member of the Asturian Programme explains:

“The idea is to gather a big number of organizations. It is not a problem, if they have different ideologies and history. On the contrary, it makes us stronger! The important thing is to gather organizations that share common positions on key issues regarding, for example, the State or social movements”.

In a document by the Programme, discourses on these issues can be found:

“[...] the conflict in Colombia has its bases in a system which produces exclusion, in a State which is not fulfilling its duties but, on the contrary, is exerting violence [...] Social movements (trade unionists, peasants, women, indigenous peoples, students, etc.) have the historical responsibility of joining their forces to build a project to overcome the war and build a peace based on democracy, justice, freedom, sovereignty, distribution of wealth, participation, and in the accomplishment of human rights. [...] International cooperation has to respect grassroots processes and the bottom-up construction of social power”. (PA, 2010)

Discussion on politics is, in fact, a key issue in the everyday relationships. For example, the coordinator of the *Mesa* states that “every meeting begins with an update on the political situation in Colombia”.

The politics of intermediation

Regarding the interactions of the networks with institutions, they are frequent with Spanish central and regional development aid agencies and with other Spanish or institutions regarding human rights. Meetings are made with political representatives, political parties, civil servants, etc. Spanish organizations attempt, whenever possible, to make the members of the Colombian organizations interact directly with institutions. In all cases, they try to seek out specific persons within them who are more responsive to the demands, and with whom they can foster a relationship of mutual understanding. However, in most of our cases, officials are solely interested in purely humanitarian issues on the situation of Colombia, being less interested, even suspicious of, the more overtly political claims or denunciations made by organizations. In any case, the complex navigation within the institutional panorama is recognized as a key driver for practical learning for advocacy and project management by most of the interviewees.

Regarding relations with grassroots organizations, they are present in the networks both directly (unionists, women’s and indigenous organizations, etc.) and indirectly, through the presence of Colombian NGOs with close links to grassroots organizations. Most interviewees mention contact with grassroots organizations as a powerful driving force behind learning. For them, these relations connect the networks with local processes of resistance and with the perspectives, demands and alternatives arising from the bottom-up, challenging institutions and public opinion. However, the presence of Spanish grassroots organizations in the networks

is much more limited. Moreover, in the cases where these types of organizations were involved, they usually concern more structured and professionalized organizations (such as large trade unions). There is much less contact with informal movements, like the 15-M or *Indignants* movement —the Spanish predecessor of the *Occupy* movement which was frequently mentioned and highly respected by respondents—, a fact that is seen as a major limitation by several interviewees.

On the other hand, it seems that grassroots organizations, more focused on local work than on international networks, do not play a leading role in the cases analyzed, where leadership is often assumed by NGDOs and NGOs.

5.7.2 Which learning for global radical citizenship emerged and in whom?

Different kinds of learning relevant for the construction of a global radical citizenship emerged in the people and organizations involved in the cases. Amongst these we can highlight the following (see Figure 2 at the end of the section).

Learning for political analysis

Members of the Spanish organizations, especially those who have held more responsibility in the cases under study, state that they have had a valuable learning experience in terms of their capacity to make a general analysis of the Colombian political context, of the causes and effects of the Colombian conflict, and of the changing political situation in the country. Spanish who have spent more time in Colombia usually mention the learning of the reality and actions of the Colombian organizations in their struggles. Some profess to have become familiar with the contents, meaning and practice of alternative development models arising in movements in Latin America, such as that of *buen vivir*. They refer to issues as the breaking of duality with nature, spirituality, or the centrality of the community from a social, political, economic, or ritual perspective, issues that are also identified in the literature (Villalba, 2013).

For example, intense learning occurs during the long visits to Colombia of people from the Verification or Selection committees. They live closely with people from partner organizations during the stay. With the intermediation of their partners, the Spanish can visit small communities and meet grassroots organizations, discussing with them on a foundation of confidence, affinity and respect.

The same could be said about people of the *Mesa*, ICID, CODPI and ADPI in their visits. For example, a person from ADPI speaks of the politics of knowledge and mobilization in his experience when he was invited by the CRIC to share and understand the process of the *Minga* in indigenous communities in the Cauca for 3 months:

“Our stay coincided with the indigenous uprising in July 2012, which continued the process that had begun a year earlier, the *Minga*. ADPI was inspired by this process, we have learned from the proposals of indigenous peoples to end the war. [...] These proposals centre around the idea of *buen vivir*, the *Sumak Kawsay*, and have to do with community economy,

with the relation with Mother Earth, with alternative ways of exchanging goods and services, of social and political organization [...] This stay strongly helped us to work on and take a position on what war is, what peace is, how to end with the war and achieve peace. [...] It was very important to share this mobilization there, which also has a strong spiritual dimension, staying side by side with them, in their own territory”.

For their part, members of the Colombian organizations show more limited and specific political learning: most of them state that they have learnt about the Spanish aid system and Spanish and European institutions in relation to human rights, as well as about the organizations within these sectors, thanks to the mediation work of the Spanish organizations. This is the case of guests on the Asturian Programme, or of people from indigenous or women’s organizations supported by CODPI or from organizations in the *Mesa* who travel to Spain to develop advocacy actions, for example. However, it seems that Colombians learn about Spanish social movements and local struggles to a lesser extent, as this is not usually a priority in their visits. On the other hand, Colombians who stayed for a longer time in Spain, like the guests of the Asturian Programme, seem to develop deeper reflections on the Spanish socio-political reality. These usually refer to the irresponsible model of development. As an example, one guest explains:

“There are also negative issues that you see there [Spain], and which we wouldn’t like to have here [his home community in Colombia]: consumerism, people getting into enormous debts, wanting to have everything, no matter how much energy or oil you consume. No, we have not been struggling for 50 years to end up in the situation you have now! [...]”.

All this learning is relevant in terms of the construction of a global radical citizenship, as it has to do with unveiling the logics and effects of neo-liberal globalization, with connecting struggles, and with learning from and the needs, aspirations and alternative societal projects of oppressed groups.

Instrumental Learning

Members of the organizations who were more engaged in the cases also emphasize the acquisition of instrumental skills. Spanish organizations mention, on the one hand, advocacy skills: identify and interact with key people within institutions, produce messages with impact in the mass media, etc.; on the other hand, they mention project management skills, such as learning to combine the rigid bureaucratic requirements of funders with the complex realities and demands of the Colombian organizations with which they work.

Colombian organizations also highlight advocacy and project management. Guests of the Asturian Programme, and Colombians from the CRIC and organizations of the *Mesa* indicate how they developed skills for advocacy towards Spanish institutions thanks to the support and mediation of the Spanish organizations: “They gave us total freedom in what we could say, but supported us all the time, telling us about the interlocutor we were meeting, the kind of register to be used, etc.” (Member of CRIC). Colombians also mention that they learn how to

combine the different agendas and perspectives of Colombian organizations in the networks, in order to create a clear common message. “To gather together for common advocacy actions, without any disputes among Colombians [...] this has been a huge lesson [...] this unity of action which has created a stronger capacity for advocacy” (Spanish member of the Asturian Programme).

Furthermore, some Colombians who have entered in contact with the procedures and language of Spanish aid system mention the importance of learning on these issues—useful in gaining access to and managing aid funds. A person from *Taller Abierto* emphasises this aspect: “For us, working with projects and the language of the Spanish system was not a problem [...] On the contrary, it is helpful! [...] Projects do not distort our political purposes, but help us to advance them”.

Both Spanish and Colombian organizations also emphasized learning to work in a coordinated and reasonably democratic way in networks that bring together groups of very different organizational and ideological profiles. They highlight how interaction and mobilization has developed key attitudes and values: respecting the autonomy of other organizations, flexibility, tolerance, openness to dialogue, working by consensus and accepting dissent, etc. For example, on member of an organization from the *Mesa* said:

“The dialogue between the organizations is very good, very interesting [...] I believe that we listen to each other in the network. There is a lot of respect, even if there is a lot of diversity [...] some organizations are more strongly feminist, while others are more strictly focused on gender equality [...] Well, I believe that the existence of the Mesa has been a very good exercise of pluralism and democracy”.

This learning can be considered relevant for the construction of global radical citizenship, as it concerns the development of skills, attitudes and values for building solidarities, and for the defense of rights and the construction of alternative political projects using the existing institutions and available resources.

Representations and identities

Another critical issue identified is the transformation that occurs in individuals and groups in relation to the representation of “the other”. Firstly, it seems that Spanish organizations have progressed in terms of considering Colombian activists and organizations, not as mere “victims” of a conflict, but as key political actors in the transformation of Colombia—and in global transformation. However, for some of the Colombians interviewed, the view of the Colombians as victims perseveres in some Spanish organizations or, conversely, there is a certain “romanticization” of Colombian activism. Likewise, Colombians have deepened in their views of the Spanish organizations as political allies, abandoning previous considerations of them as mere “donors”. This is the perspective of *Taller Abierto* on ICID, as one of its members stated:

“After reflecting on all this [their relationship with NGOs], our perspective changes, and we now believe that the relationship is not just about money.

We propose a more political relationship, based on dialogue and solidarity. This is now the framework for our relationships”.

These transformations in representations have to do with one’s vision of oneself and of personal attitudes and choices. Again, the politics of interaction play a key role, as this learning is recognized particularly by people who have been involved with the experiences under analysis for a long time, or who had long and intense experiences of sharing, as if the Colombians hosted in Spain or Spaniards staying in Colombia for a long period.

Colombians mention issues such as, during their time in Spain and in their relationships with Spanish people, confronting personal attitudes such as sexism. The Spanish mention issues such as confronting their own personal attitudes, like consumerism, or reflections on their personal activism and engagement. For example, an Asturian trade unionist who spent some weeks in Colombia recalls: “When you meet the hosts, you reflect on your personal political engagement [...]. Here there is a more individualist activism; while there [Colombia] the collective is at the forefront. It makes you reflect on your role, and you want to increase your engagement”.

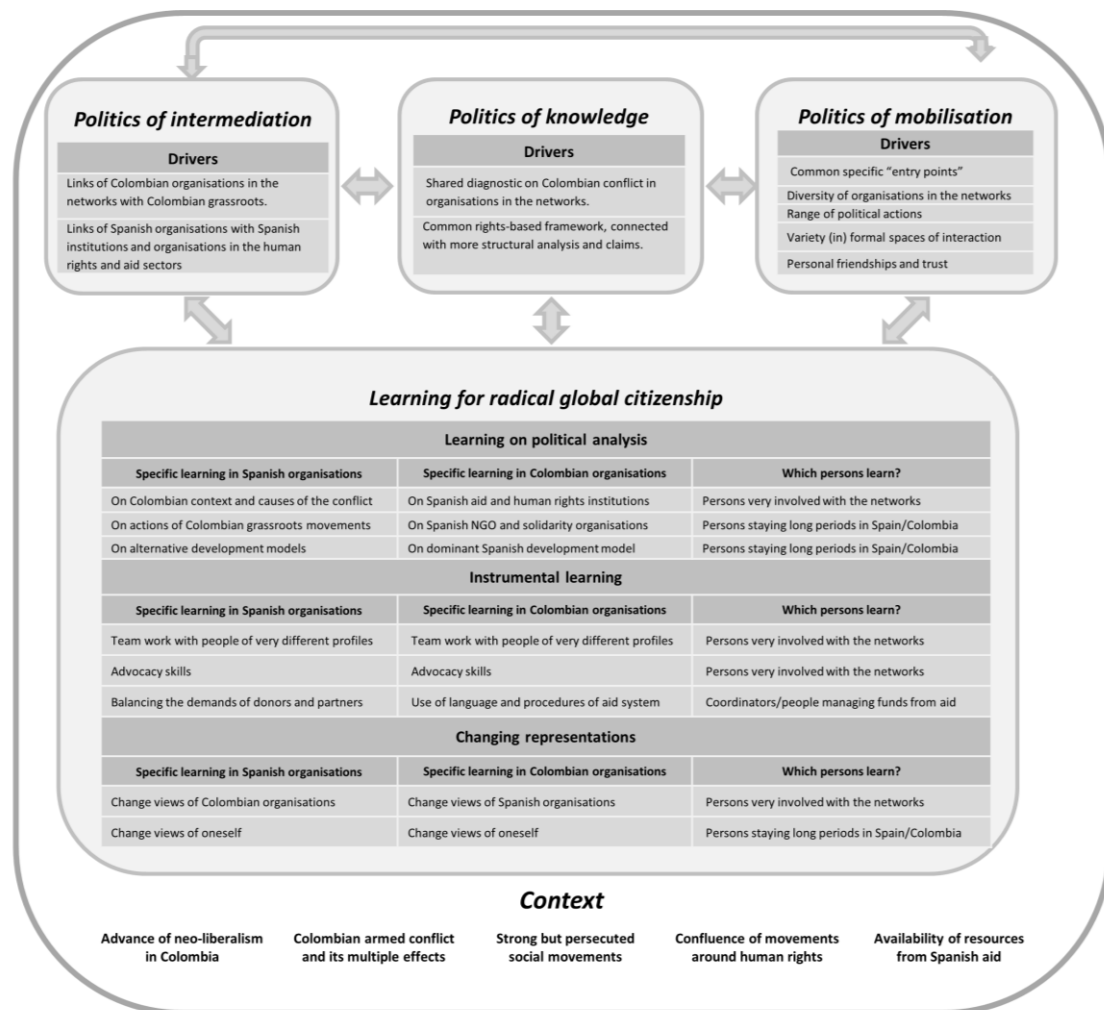


Figure 2. Learning processes for global citizenship building in process under analysis. Source: Self-elaboration.

5.7.3 Challenges, tensions and contradictions in the learning processes.

We have identified key issues regarding the drivers and the contents of learning when building political solidarities. However, these processes are not without difficulties, tensions and contradictions, amongst which we identify the following.

Firstly, the concentration of learning. The processes analyzed are complex, involve a large number of actors and interactions, etc. This causes a very high quantity of diverse and interconnected learning to emerge, but which is concentrated in a very limited number of already highly trained people who are very engaged. The cases face the tension of trying to be effective and efficient, whilst promoting participation and a more extensive learning for global radical citizenship. The challenge is to promote greater participation within each organization, as well as greater participation between organizations.

Secondly, there is an imbalance in learning between professionalized organizations and grassroots organizations. This is particularly true in the case of Spanish organizations, which are absent or play a secondary role in almost all cases. The challenge is to give more prominence to grassroots organizations —which play a key role in the construction of a global radical citizenship— but without overloading them.

A third question concerns the imbalance and differences in learning between organizations from the North and the South. For example, the Spanish learn more about the Colombian political context or about Colombian social movements, whereas the Colombians' learning is generally more limited to knowledge of the international cooperation system and how to use it strategically. The Spanish learn more about the paradigms and the alternative approaches emerging from the South, whilst Colombians acquire less knowledge about grassroots resistance and alternatives in the Spanish context. This could be a potentially contradictory situation in a type of relationship that, according to our conceptualization of global citizenship and to the respondents themselves, aspires to be horizontal, and in which alternatives and struggles are shared.

A fourth tension worth mentioning concerns the role of personal friendships. We have seen that friendship and personal trust play a fundamental role in learning. Strengthening relationships between specific individuals may strengthen networks and relationships between organizations. However, these relationships can depend exclusively on purely personal friendships and affinities. A similar situation may be occurring regarding public institutions. The challenge is to use friendship as a driver of learning in the construction of citizenship, but not to make organizational relations exclusively dependent on personal ones.

A final key issue deals with an even broader debate —the role of public funding in these processes. Much of the richness and diversity of the learning that emerges in people and organizations would not have been possible without funds provided by the aid system, as they facilitated a big diversity of actions and interactions. However, the cases have dealt with rigid bureaucracies, with variability, unpredictability, and great reductions in accessing public funds. The study also indicates the need for an aid model more oriented to enable exchange and learning between organizations.

5.8 Concluding remarks

Some features of a more political and transformative approach to cooperation have been identified. They challenge current approaches to aid and call for a more openly political, horizontal, bottom-up and citizenship-building-oriented cooperation. As has been shown, some of these features seem to be powerful drivers for informal learning: democratic relationships; the construction of broad, inclusive and long-term political alliances; the construction of critical common positions linked to grassroots ones; the relevance of the affective and emotional dimension of relationships, etc.

We found how these drivers may have encouraged learning on a variety of aspects relevant for the construction of a radical global civil society, in individuals and organizations engaged in the case studies, and which have to do with political, instrumental or identity issues. However, these learning processes face a number of tensions and contradictions: for example, they can be concentrated in a few people and organizations —usually NGOs—, be unequal between people from the North and the South, or dependent on personal friendships.

These findings are relevant for the work of organizations seeking to build transnational political solidarity. How should the challenges presented be addressed? Organizations should examine issues of participation within and between organizations, deepen their links with grassroots organizations, and transform the (usually hidden) unequal power relations in their own networks, possibly sustained by the concentration of responsibilities, information and relationships in a few people and organizations.

Regarding the implications of this work for other actors, further questions emerge: can the cases analyzed serve as an inspiration for other cases of cooperation —for example, those that operate in a less politicized context and with a less mature civil society than that of Colombia? If donors can recognize the value of a kind of cooperation, based on political solidarity and its relevance as a learning process for citizenship building, which specific policies should be articulated in order to promote it?

Finally, the paper highlights the need for additional exploration of some theoretical issues. The proposed framework allowed us to appreciate the emancipatory potential and the overall working of informal learning processes in relations of international cooperation. However, it fails to capture the full complexity of these learning dynamics —for example, the dynamics between individual and collective learning processes, or the interaction between intellectual, experiential, and emotional-affective forms of learning. These questions could be addressed in future research.

References

AECID (2004). *Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008*. AECID. <http://www.aecid.es/> Accessed May 3 2013.

- AECID (2005). *Plan de Actuación Especial 2006-2008 Cooperación Española, Colombia*. AECID. <http://www.aecid.es/> Accessed October 15 2013.
- AECID (2008). *Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012*. AECID. <http://www.aecid.es/> Accessed May 3 2013.
- AECID (2010). *Cooperación Española en Colombia. Marco de Asociación País 2011-2014*. AECID. <http://www.aecid.es/> Accessed October 14 2013.
- AECID (2012). *Plan Anual de Cooperación Internacional 2012*. AECID. <http://www.aecid.es/> Accessed October 14 2013.
- AI, Amnistía Internacional (2014). *Colombia. El conflicto que no cesa*. <https://www.es.amnesty.org/paises/colombia/el-conflicto-que-no-cesa/> Accessed March 24 2015.
- Altieri, M. A., & Toledo, V. M. (2011). The agroecological revolution in Latin America: Rescuing nature, ensuring food sovereignty and empowering peasants. *Journal of Peasant Studies*, 38(3), 587-612.
- Bauwens, T. & Lemaitre, A. (2014). Popular Economy in Santiago de Chile: State of affairs and challenges. *World Development*, 64, 65-78.
- Boni, A., & Taylor, P. (2011). Higher institutions as cosmopolitan spaces for transformative development: Reimagining international education. In H. Arts, T. Halvorsen, & P. Taylor (Eds.), *Democratising knowledge for global development: the role of European higher education*, Occasional paper 23. Amsterdam: European Association for International Education.
- Bringel, B., Landaluze, J., & Barrera, M. (2008). Solidaridades para el desarrollo: La política de “cooperación activista” con el MST brasileño. *Revista española de desarrollo y cooperación*, 22, 195–209.
- Carothers, T., & De Gramont, D. (2013). *Development aid confronts politics: The almost revolution*. Washington: Carnegie Endowment for International Peace,
- Choudry, A. (2009). Learning in social action: Knowledge production in social movements. *McGill Journal of Education/Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 44, 5-18.
- Choudry, A., & Shragge, E. (2011). Disciplining dissent: NGOs and community organizations. *Globalizations*, 8, 503–517.
- Choudry, A., Hanley, J. & Shragge, E. (2012). *Organize! Building from the local for global justice*. Oakland: PM Press.
- Clarke, P., & Oswald, K. (2010). Why reflect collectively on capacities for change? *IDS Bulletin*, 41, 1–12.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Curtis, S., Gesler, W., Smith, G., & Washburn, S. (2000). Approaches to sampling and case selection in qualitative research: examples in the geography of health. *Social Science & Medicine*, 50, 1001-1014.
- Dar, S., & Cooke, B. (2008). *The new development management: critiquing the dual modernization*. London: Zed Books.
- Dart, R. (2004). Being “business-like” in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 290–310.
- Diani, M. (1992). The concept of social movement. *Sociological Review*, 40(1), 1-25.
- Eyben, R., (2006). *Relationships for aid*. London: Routledge.

- Eyben, R. (2008). *Power, mutual accountability and responsibility in the practice of international aid: A relational approach*. IDS Working Paper 305, IDS, Brighton.
- Eyben, R. (2013). *Uncovering the politics of "evidence" and "results". A framing for development practitioners*, IDS, Brighton. <http://www.ids.ac.uk/>. Accessed November 20 2013.
- Fernández, G., Piris, S., & Ramiro, P. (2013). *Cooperación internacional y Movimientos sociales emancipadores: bases para un encuentro necesario*. Bilbao: UPV-EHU.
- Foley, G. (1999). *Learning in Social Action: A Contribution to understanding informal education*. London: Zed Books.
- Foley, G. (2004). *Dimensions of adult learning: Adult education and training in a global era*. Maidenhead, Berkshire: Open University Press.
- Gaventa, J., & Tandon, R. (2010). *Globalising citizens: New dynamics of inclusion and exclusion*. London: Zed Books.
- Giovannini, M. (2015) Indigenous community enterprises in Chiapas: a vehicle for *buen vivir*?. *Community Development Journal*, 50(1), 71-87.
- Giri, A.K., & van Ufford, P.Q. (2003). *A moral critique of development: In search of global responsibilities*. London: Routledge.
- Gómez Gil, C. (2005). *Las ONG en España: de la apariencia a la realidad*. Madrid: Los libros de la Catarata.
- Gouin, R. (2009). An antiracist feminist analysis for the study of learning in social struggle. *Adult Education Quarterly*, 59, 158–175.
- Gulrajani, N. (2010). New vistas for development management: examining radical–reformist possibilities and potential. *Public administration and development*, 30, 136–148.
- Hall, B. (2009). A river of life: Learning and environmental social movements. *Interface: a Journal For and About Social Movements*, 1, 46–78.
- Heater, D. (2004). *World citizenship: Cosmopolitan thinking and its opponents*. New York: Continuum.
- Heron, T. (2008). Globalization, neoliberalism and the exercise of human agency. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 20(1-4), 85-101.
- Hickey, S., & Mohan, G. (2005). Relocating participation within a radical politics of development. *Development and Change* 36, 237–262.
- Holst, J.D. (2002). *Social movements, civil society and radical adult education*. Westport: Praeger Pub Text.
- Houtart, F. (2001). *Hacia una sociedad civil globalizada: la de abajo o la de arriba*. Conference at the "Foro Mundial de las Alternativas", Davos. <http://biblioteca.clacso.org.ar/ar/libros/osal/huttar.doc> Accessed November 28 2013.
- Ibarra, M.E. (2007). Acciones colectivas de las mujeres contra la guerra y por la paz en Colombia. *Sociedad y Economía*, 13, 65-84.
- Isin, E.F., & Wood, P.K. (1999). *Citizenship and identity*. London: Sage.
- Kaldor, M. (2001). *Las Nuevas Guerras. Violencia Organizada en la Era Global*. Barcelona: Tusquets.
- Kapoor, D., & Choudry, A. (2010). *Learning from the ground up: Global perspectives on social movements and knowledge production*. London: Palgrave Macmillan.
- Margaret, J. (2010). Capacity development processes within a social movement: Pākehā Treaty Workers' Movement. *IDS Bulletin*, 41, 68–78.

- Massé, F., & Camargo, J. (2012). *Actores Armados Ilegales y Sector Extractivo en Colombia: V Informe*. CITpax Colombia, Observatorio Internacional DDR – Justicia y Paz, Bogotá.
- Mawdsley, E., Townsend, J., Porter, G., & Oakley, P. (2002). *Knowledge, power and development agendas: NGOs North and South*. Oxford: Intrac.
- McGee, R., (2010). An international NGO representative in Colombia: Reflections from practice. *Development in Practice*, 20, 636–648.
- Merrifield, J. (2002). *Learning Citizenship*. IDS Working Paper 158, IDS, Brighton.
- Mesa de trabajo Mujer y Conflicto Armado (2011) *Informe sobre violencia sociopolítica contra mujeres y niñas en Colombia*. Bogotá. <http://www.coljuristas.org/> Accessed November 13 2013.
- Mikkelsen, B. (2005). *Methods for Development Work and Research*. London: SAGE.
- Mowles, C., Stacey, R., & Griffin, D. (2008). What contribution can insights from the complexity sciences make to the theory and practice of development management?. *Journal of International Development*, 20, 804–820.
- Ollis, T. (2011). Learning in social action: The informal and social learning dimensions of circumstantial and lifelong activists. *Australian Journal of Adult Learning*, 51, 248-268.
- Osorio, F. E., & Villegas, H. (2010). *Uno en el Campo tiene Esperanza, Mujeres rurales y recomposición en el acceso, tenencia y uso de la tierra por el conflicto armado en Buga, Colombia*. Bogotá: Centro de Investigación y Educación Popular.
- Pearce, J. (2010). Is social change fundable? NGOs and theories and practices of social change. *Development in Practice*, 20, 621–635.
- Pettit, J. (2010). Multiple faces of power and learning. *IDS Bulletin*, 41, 25–35.
- Programa Asturiano de Derechos Humanos en Colombia (2010). Diez años del Programa Asturiano de Derechos Humanos en Colombia. [http://www.pachakuti.org/textos/hemeroteca/2010_2/imagen_10_2/folleto_colombia_10 a.pdf](http://www.pachakuti.org/textos/hemeroteca/2010_2/imagen_10_2/folleto_colombia_10_a.pdf) Accessed July 23 2013.
- Revilla, M. (Ed.) (2002). *Las ONG y la política*. Madrid: Istmo.
- Schattle, H. (2008). *The practices of global citizenship*. Plymouth: Rowman & Littlefield.
- Steinklammer, E. (2012). Learning to Resist: Hegemonic practice, informal learning and social movements. In B.D.Hall, D. E. Clover, J. Crowther, & E. Scandrett (Eds.), *Learning and Education for a Better World*. Rotterdam: Springer.
- Villalba, U. (2013). Buenvivir vs development: A paradigm shift in the Andes?. *Third World Quarterly*, 34(8), 1427-1442.
- Wallace, T., Bornstein, L., & Chapman, J. (2007). *The Aid Chain: Coercion and commitment in development NGOs*. Kampala: Practical Action Publishing.

6. Are rights-based approaches helping (re)politicize development NGOs? Exploring the Spanish case

Autores: Sergio Belda, Alejandra Boni, Iván Cuesta y Jordi Peris.

Artículo aceptado para publicación en la revista *International Development Planning Review* (fecha prevista de publicación: 2015).

Abstract

Over the last decades, the rise of managerialism has contributed to the depoliticization of practices and discourses of Non-Governmental Development Organizations (NGDOs). From some quarters, the adoption of rights-based approaches (RBAs) has been seen as an opportunity to challenge this process. From this standpoint, the article aims to explore to what extent RBAs may have helped (re)politicize the discourses of NGDOs. In order to do so, we look at how 11 Spanish NGDOs that have adopted an RBA are reshaping their understandings of issues related with power, participation and accountability. The analysis reveals that the adoption of RBAs seems to be a process full of diversity, tensions and contradictions, both across and inside organizations. Whilst in some cases RBAs may have consolidated managerialism, the opposite is also true. We hypothesize that external requirements from donors, as well as the different backgrounds, profiles, organizational cultures and previous political stances of the organizations, may be shaping how they conceive RBAs and, consequently, how they adopt them.

Keywords: Rights-based approaches; development NGOs; managerialism; politics; power; participation; accountability.

6.1 Introduction: The depoliticization of development and the opportunity of rights-based approaches

In the last two decades, the *depoliticization* of development has come under fierce criticism (Ferguson, 1990). Sceptics argue that hegemonic frames consider development problems as technical and managerial in nature (Wallace *et al.*, 2007; Mowles *et al.*, 2008). In dominant perspectives, experts play a key role as the sole actors capable of tackling the social problems addressed by development organizations (Srinivas, 2009). Following Li (2007), depoliticization proceeds as programmers enact two key routines: “problematization”, that is, the identification of deficiencies that need redress; and “rendering technical”, or the representation of domains as intelligible fields with specifiable limits and particular characteristics, manageable by experts in development interventions. In so doing, technical questions are simultaneously rendered non-political. Experts usually exclude political-economic issues from their analyses and prescriptions, and focus instead on the capacities amongst the poor rather than on the practices through which one social group impoverishes

another (Li, 2007). By posing deeply political questions in technical terms, the status quo and the system are not challenged (Ferguson, 1990).

Following this trend, a growing number of Non-Governmental Development Organizations (NGDOs) have assumed this practice of framing the problems they deal with as purely technical ones (Srinivas, 2009). They have depoliticised their diagnosis and prescriptions as part and parcel of a broader trend towards the acceptance of managerialism. Not only are development issues, through the process, re-framed as technical; but also, the market inspires a comprehensive depoliticized rationale underpinned by concepts coming from the private sector, such as supplier, client and product (Quarles van Ufford & Gir, 2003), as well as by notions such as effectiveness, efficiency, resources, and strategy (Maier & Meyer, 2011). This process has contributed towards NGDOs setting aside the political and activist profile that many may have had in the past (Fowler, 1998; Choudry & Shragge, 2011).

This process of framing political questions in technical terms is strictly political. Some authors consider this process to be part of an ideological agenda that serves the interests of dominant classes or particular powerful actors (Parker, 2002; Meyer *et al.*, 2013); whereas others do not believe that there are always hidden interests of motivation to be exposed (Li, 2007, 1999). In any case, there is some agreement on the fact that these processes are problematic for local stakeholders, institutions and cultures (Dar & Cooke, 2008). Even though there is always a space for resistance (Mosse, 2005), local actors are considered by Northern organizations as objects of development and as vehicles of the projects (Dar & Cooke, 2008).

In this context, discourses that had been prevalent amongst human rights organizations for decades entered the aid sector in the late nineties, reorienting the framings of some NGDOs accordingly (Uvin, 2007). These new discourses have been articulated around the so-called *rights-based approaches* (RBAs). Some have regarded RBAs as an opportunity to repoliticize both the notion and the practice of development (Nyamu-Musembi and Cornwall, 2004; Gready, 2009). Others, however, feared that the colonization of development by rights discourses might imply the juridification of politics and favour a strictly legalistic approach to development problems (Evans, 2005; Blichner and Molander, 2008), which may consolidate managerialist perspectives.

A growing literature citing case studies of the adoption of RBAs testifies to the relevance of the topic (see, for example, Offenheiser and Holcombe, 2003; Nyamu-Musembi and Cornwall, 2004; Gready and Ensor, 2005; Cornwall and Molineux, 2006; Kindornay *et al.*, 2012; Schmitz, 2012; Aberese, Akua and Crawford, 2013). Notwithstanding, even amongst these studies, it is rare to find analyses addressing the contribution of RBAs to the (re)politicization of international development organizations. Our study aims to contribute towards filling that gap. Thus, we set out to ask ourselves whether the adoption of RBAs by some Spanish NGDOs may have contributed towards (re)politicizing their discourses on what they do, and how. Starting from a discussion on the different general perspectives on rights, and drawing on the notions of power, participation and accountability, we identify key issues and build a framework from which to explore the discourses of a sample of 11 Spanish NGDOs that have adopted an RBA.

The Spanish case is relevant and representative for the aims of our study, as in this context we can identify the key processes already noted: a variety of NGOs rapidly professionalizing whilst, at the same time, de-politicizing themselves (Revilla, 2002; Martínez-Oses, 2011; Fernández *et al.*, 2014); a non-negligible number of charities enthusiastically adopting RBAs, regardless of their organizational profile; and a substrate of scholars and professionals supporting the adoption of RBAs as a way to repoliticize NGOs (Fernández, 2013).

The rest of the paper proceeds as follows: in the next section, we characterize the common ideas and the different perspectives on RBAs, and propose an original differentiation drawing on the difference between legalist and constructivist perspectives on rights. Later on, we draw on the concepts of participation, power and accountability to build a framework from which to identify and assess key issues in the case studies in order to explore the impact of the adoption of RBAs in the (re)politicization of the NGOs under study. Subsequently, we describe our methodology. This is followed by the discussion of results. We conclude by offering some tentative insights on the panorama of the adoption of RBAs by Spanish NGOs, and offer some avenues for further research.

6.2 RBAs as a diversity of perspectives

A common feature of RBA discourses is the redefinition of the nature of development problems. They recast development in a new way in which passive beneficiaries turn into rights-holders (Schmitz, 2012). States and other actors bear a responsibility to them in ensuring that their rights are guaranteed (Nyamu-Musembi and Cornwall, 2004). Some other basic principles that RBAs share can be identified (Kindornay *et al.*, 2012): poverty is framed in the language of rights —and no longer as a set of needs that clients have—; development interventions should challenge the root causes of poverty and rights denial (Schmitz, 2012); the focus is on development processes and not exclusively on outcomes (Aberese *et al.*, 2013); and development is considered as an entitlement, rather than as benevolence or charity (Gready, 2009).

It has also been said that RBAs have, in particular, contributed towards reframing concepts that are not entirely new to the development discourse, such as power, participation and accountability (Gready, 2009). Firstly, RBAs claim to compel NGOs to understand their interventions as a challenge to the existing power relations that underpin underdevelopment. Siding the powerless against the powerful, who deny them their rights, comes as a natural consequence (ActionAid, 2010). Secondly, RBAs have advocated a more transformative participation (Hickey and Mohan, 2005). Rather than a way to assess needs or to improve efficiency in projects, from a RBA participation should promote advocacy, mobilization and democratization of public debates and policymaking (McGee, 2010). Finally, it has been said that RBAs can also make a significant contribution towards reframing accountability in development discourse. By adopting a RBA, NGOs should back efforts to hold the state accountable, whilst at the same time making non-State actors accountable as well, resecuring responsibilities and remedying capacity gaps (Gready, 2009).

Nevertheless, at the same time, RBAs are diverse and constitute an arena for contestation — likewise within NGOs (Uvin, 2007)— and conform to a sort of Tower of Babel from which a chorus of voices and agendas are broadcast (Cornwall and Molineux, 2006; Gready, 2008). Given this diversity, scholars have proposed typologies for differentiating RBAs. For instance, RBAs have been classified according to who is targeted in order to enforce rights, namely the State, civil society or local communities (Aberese, 2013). RBAs have also been differentiated by paying attention to the strategies they endorse (Plipat, 2005): populist, e.g. popular organization or networking; campaign-driven, e.g. advocacy or lobbying; legalist, e.g. court cases, law reform or filing claims; or community-focused, e.g. rights awareness raising at community level. Another distinction discriminates between RBAs by looking at the norms in their inception. Accordingly, RBAs can be inspired by international and regional treaties, constitutional rights, the policies and principles of donors and executive agencies, or normative beliefs (Guari and Gloppen, 2012). Nevertheless, for all their diversity, RBAs have not been able to eliminate the suspicion that they merely bring about rhetorical adjustments to mainstream development discourses (Kirdonay *et al.*, 2012; Hickey *et al.*, 2009), barely challenging managerial and depoliticized discourses.

In order to build a relevant distinction among RBAs from the point of view of their potential contribution to the (re)politicization of development discourse, we propose an original typology departing from the differentiation proposed by Nyamu-Musembi and Cornwall (2004). According to them, RBAs differ on the different sources of legitimacy that are recognized for the rights advocated. Accordingly, some RBAs rely on rights codified into law, whereas others also consider the rights emerging from the struggles of exploited groups — whether accorded legal status or not. For the latter, rights can be rearticulated “on a notion forged in human struggle and action that goes beyond the confines of ‘what the law says’ to acknowledge the need for broader societal changes” (VeneKlassen *et al.*, 2004, p. 8). Codified and un-codified rights thus emerge as the tip of the iceberg of two camps, championing legalistic and constructivist perspectives respectively. It is understood that the former is far more hostile to politics than the latter. The insights of Nyamu-Musembi and Cornwall are not merely theoretical; their distinction may also shape the strategies advocated towards both duty-bearers and rights-holders. We suggest that legalistic RBAs tend to advocate strategies towards duty-bearers such as enforcing laws, building capacities, or lobbying policymakers. Coherently, the suitable strategies towards rights-holders range from raising awareness to strengthening social actors in their capacities for advocacy to building coalitions towards the accomplishment of codified rights. Constructivist RBAs, on the other hand, assume that the law can be supported, ignored or contested by means of a direct, indirect or purely strategic use (Gready, 2009). Accordingly, tools such as advocacy, awareness raising and networking also become merely tactical. Conversely, it is paramount to support bottom-up processes of mobilization, activism, creativity and, in general, any struggle and perspective seeking broader changes in society.

Understood as such, constructivist perspectives may avert the juridification of rights as well as of politics when using the language of rights. Yet, to be an effective safeguard, these perspectives have to derive their strength from the relations nurtured throughout the process, in which rights are articulated and accepted. In development, specifically, the relations between NGOs and social organizations are chief —as long as they are genuine political

actors in the construction of bottom-up demands (Choudray and Shragge, 2011; Fernández *et al.*, 2013). Hence, partnerships in aid unfold as “patterns of social relations shaped by context-specific and historically derived configurations within the broader fields of power and meaning in global and local politics” (Eyben, 2008:20). Vigorous partnerships witness social actors not only shaping their relations, but also being shaped by them (Eyben, 2008). The relational dimension intrinsic to constructivist RBAs may thus help pre-empt the reification of law brought about by the juridification of rights, and the drift from political into legalistic arenas.

Those organizations viewing RBAs with a constructivist mindset may be more prone to gain insights deriving from political economy and to articulate the idea of rights around issues of control, production and distribution of resources (Li, 2007), additionally reframing development as a contextual, conflictive and political process (McCourt, 2008), and embracing an agenda of social transformation (Gulrajani, 2010; Choudry and Shragge, 2011). From a legalist perspective of rights and RBAs, instead, experts are more easily considered as the sole agents legitimized to tackle developmental challenges (Srinivas, 2009), which can be framed to ignore political-economic issues in their diagnoses and prescriptions, representing domains in purely technical and non-political terms (Li, 2007), following the juridical jargon.

6.3 Analyzing RBAs: power, participation and accountability from a radical perspective

We now connect the ideas exposed with three core concepts in the development sector that, as was mentioned, are also core questions that RBAs claim to have reframed: power, participation and accountability. From these concepts and a discussion of criticisms of RBAs, we identify key issues on which to focus in the analysis of the case studies, and we propose a perspective from which we can address these issues in order to explore the contribution of the adoption of RBAs towards the (re)politicization of organizations. This perspective is called *radical*, as long as it attempts to recall the political implications of the concepts mentioned. We assume that these notions have become buzzwords used in the mainstream development discourse (Cornwall, 2007). However, we consider that it is possible to reclaim the radical origins and the potentially radical implications of these notions to analyze and rethink development discourse and practice. Following authors like McCourt (2008) and Mowles (2010), we consider that critical engagement with some already dominant theories and concepts in the development jargon is both possible and desirable, in order to recover their transformative potential.

We address the issue of power in first place. Although the most enthusiastic proponents of RBAs claim that the latter transfer the challenge of unequal power relations to the centre of their analyses and actions, we argue instead that rights-based perspectives may be superficial and diffuse in how they deal with power (Gready, 2009). Accordingly, NGDOs, although applying discourses about rights, may be reproducing certain forms of hidden power in their relationships with their local partners (Gaventa, 2006a). Hidden power —also referred to as the “mobilization of bias” (Schattschneider, 1960:71)— creates barriers for participation by imposing certain issues and framings, a particular agenda as well as advantageous rules of the game. When it comes to NGDOs, RBAs might be forcing their partners to accept “universal” or

“aseptic” discourses on rights, on the causes of rights violations, and on the strategies to challenge them. As frequently reminded, such discourses are rooted in the Western hegemonic liberal logic that underpins mainstream development discourses (Escobar, 2008). Consequently, some NGOs would indeed be guilty of constraining contestation and mobilization within the boundaries of a certain framework (Gauri & Gloppen, 2012). Specifically, some rights discourses may impose a framework that excludes political issues and the structure of political economy relations (Li, 2007) when addressing the causes of rights violations, or the strategies for building rights.

Conversely, NGOs embracing a more radical stance should be sensitive to the process of production of frames and discourses on rights, and be open to local knowledge and visions on rights, causes of rights violations and strategies for social change that emerge from people’s everyday struggles (Choudry & Shragge, 2011). Such NGOs would embrace notions of rights rooted in particular contexts, whether they are recognized by law and derived from liberal frames or not. In so doing, they would expand their abilities to challenge neo-liberalism and current hegemonic development models (Eyben, 2005; Belda *et al.*, 2012). Lastly, a radical stance would push NGOs beyond merely supporting and promoting social mobilization, advocacy or coalition building, to engage politically instead and take sides in particular processes of contestation —regardless of how conflictive they may be.

This radical stance on power illuminates the importance of analyzing how this idea is present in the perspectives of NGOs: 1) when defining which rights are considered in their interventions; 2) when analyzing the causes of rights violation; 3) when defining strategies to challenge the denial of rights together with their partners.

The notion of participation is not alien to these issues. As previously stated, RBAs have been considered an opportunity to give value to participation in itself —not just as a means— and to focus NGO actions on mobilization and advocacy (Gready, 2009). However, a radical perspective on participation would also put emphasis not only on advocacy per se, and in the democratization of policy making or the public debate, but also on the democratization of the advocacy and social mobilization processes and of the social organizations themselves. Consequently, from a radical perspective, NGOs would not just embrace any form of advocacy uncritically; they would also look for processes that arise from autonomous, democratic grassroots organizations (Kelley, 2002), as long as they can bring legitimate and representative bottom-up demands to the fore. Likewise, internal democracy in development organizations would also be an essential question to achieve coherence and gain legitimacy (Mayo, 2005). As a consequence, NGOs would regard themselves as participatory spaces in which to build democracy (Blas and Ibarra, 2006; Gaventa, 2006b).

Therefore, it is relevant to explore how NGOs consider democratic participation: 1) when supporting advocacy and mobilization processes and the articulation of citizen demands; 2) in their organizational proceedings.

Lastly, coherent with the ideas concerning power and participation exposed, a radical perspective would put emphasis on downwards accountability in the relationships between NGOs and their local partners. From this perspective, NGOs would recognize themselves as duty-bearers in relation to their partners (Jordan, 2007), and be responsive to their changing

demands. This would necessarily lead to prioritizing local demands, permanent dialogue and adaptation in context, which are always complex issues. Lastly, it would be of particular relevance to address how NGOs frame accountability to their local partners in the presence of conflicting accountabilities to other stakeholders —particularly to funders— in order to explore the implications of the adoption of RBAs by NGOs (Gready, 2009).

6.4 Methodology

We selected a sample of 11 NGOs according to a common criterion. All of them had launched the adoption of an RBA under the assumption that it would develop the political dimension of their work.

Interviews were held with 14 key staff members with at least four years' experience in key management positions in their NGOs. Consequently, they had a deep knowledge of how the adoption of an RBA had evolved in their organizations. One member of staff was interviewed in each organization, or two when necessary. The interviews took place between November 2011 and May 2012.

The organizations selected for the sample varied in size. Three of them were small (15 employees or fewer), five medium-sized (between 16 and 50 employees) and three large (more than 50 employees), which were also part of international families of NGOs. This sample aimed to address the great differences in size in the panorama of Spanish NGOs.

The organizations were also diverse in terms of the initial specific motivations they declared for adopting RBAs. Two organizations (large and medium-sized) considered RBAs as intrinsic to their nature; moreover, they claimed to have promoted this approach long before RBAs were mainstreamed into the development aid sector in Spain. A number of small, medium and large-sized organizations claimed that they gradually introduced the approach once they realized they needed to overcome “assistentialist” thinking. A few medium-sized organizations recognized that it was precisely because of the emergence of RBAs in the aid sector and the requirements attached to public funds that they had realized the need to change their approaches. Finally, some small and medium-sized organizations stated that they did not make any explicit decision to introduce an RBA, but that it had happened as a result of their own internal dynamics. This diversity tried to capture differences in the motivations in the Spanish NGOs towards adopting an RBA.

| Number of NGOs in sample | Size | Sphere of action in Spain | Part of an international family or coalition? | Specific motivations to incorporate a RBA | Time since formally assuming an RBA |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------|---|---|--|
| 3 | Small (staff < 15) | Local | NO | Not explicit decision to incorporate / to overcome charity | Not formal assumption of the approach |
| 5 | Medium (16 < staff < 50) | Regional / national | NO | Not explicit decision to incorporate / demand of donors / to overcome charity | Not formal assumption of the approach / at least 5 years |
| 3 | Large (staff > 50) | National | YES | It is part of the mission / to overcome charity | at least 10 years |

Table 1. Sample of NGDOs

We asked interviewees about how they implement an RBA in their daily work, as well as about the organizational implications of the adoption of an RBA on: 1) relationships with partners; 2) strategic planning and areas of action of the organization; 3) project management tools and procedures; 4) and internal organization. The responses from our informants were triangulated with additional documents elaborated by the NGDOs (statutes, strategic plans, organizational policies and protocols, amongst others).

We adopted a qualitative strategy aimed at capturing meanings and interpretations (Corbetta, 2003). This was so because we wanted to analyze the discourses of our informants in order to understand their experiences and views about the implications of adopting RBAs. Thus, we expected to reveal not only the key issues at stake but also the underlying frameworks, which legitimize, justify and give sense to the adoption of the approach.

Lastly, we processed the information by means of a qualitative content analysis based on the transcription of interviews and relevant documents from NGDOs. Inspired by Gibbs (2008), we categorized significant statements and pieces of text in charts and contrasted the codes, typologies and attributes of NGDOs. We initially drew on our predefined categories derived from our analytical framework, yet also refined them during the analysis and included additional dimensions and issues of interest.

6.5 Exploring the adoption on RBAs in Spanish NGDOs: to what extent are they contributing to their (re)politicization?

In this section, we first explore how the organizations under analysis frame each of the issues identified. In the last part of the section, we identify general trends, which are illustrated with a deeper explanation of the cases of two of the organizations under study.

6.5.1 Framing power in relation with rights

Framing which rights are denied

Organizations frame rights in intimate connection with how they frame power relationships. Additionally, different organizational arrangements seem to give shape to divergent framings. Our analysis reveals three categories.

The first category includes bigger organizations, which have embraced RBAs since their origins and which focus exclusively on legally recognized rights. Allegedly, they do so because this provides a clear mandate, legitimacy and clarity *vis-à-vis* third actors, and makes their claims stronger. Bigger organizations also consider that legal definitions provide uniformity and clarity; something they appreciate internally, given their size. However, some interviewees suggest that the latter may also be reinforcing inequalities of power amongst the different actors, as rights recognized by international and national laws are often defined by powerful actors, and may not be relevant for some partners. Interestingly, such critical opinions on the definitions of rights are presented as merely personal, since these issues are not debated within the organizations as such.

By contrast, most NGOs embrace a discourse that is less restrictive in this sense. This position is specific of organizations that affirm to have undergone a process of organizational change in order to adopt RBAs. On one side, these organizations articulate their own specific definitions of a handful of legally recognized rights (such as the “right to education”). On the other, they uphold rights that are not legally recognized, yet represent combinations or reinterpretations of other rights (such as the “right to be heard”). Organizations consider that, with these definitions, they aim to have a more open and flexible perspective of rights, which can avoid juridification, at the same time preserving common and clear definitions within the organizations. However, a dilemma in terms of power emerges in relation to the fact that such “flexible” conceptualizations are produced mainly at the headquarters of the NGOs. Interviewees state that staff in the field, and their counterparts, were able to take part in the discussions on the definitions of rights that these organizations consider, but that the key discussions and decisions were essentially made in the central headquarters, and that the definitions reflect the perspectives of experts in programming. In this sense, they work with definitions of rights that are not necessarily shared or co-constructed with their partners.

Finally, a group of small and medium-sized organizations assert that their definition of rights “permeated through” continual co-operation with their partners, even though they do not minimize the strategic and legitimizing usefulness of legal rights. These organizations tend to champion visions on rights that consider political economy questions. This is, for example, the case of *food sovereignty*, an idea framing the action of several peasant movements three of the organizations interviewed work with, and which explicitly points to “the right of peoples to decide every aspect of their food production and consumption processes” (O5)¹⁹. It is also the case of the idea of *right to territory*, defended by some indigenous organizations which work with some of the NGOs analyzed, an idea which highlights the management and control of natural goods by local communities. According to some interviewees, incorporating these

¹⁹ “O[number]” refers to the number assigned to the interviewee’s organization for the purposes of this study.

frames has contributed towards deepening the politicization of their organizations, in terms of more of affinity and common political positions with their local partners. It seems that these organizations, being small, more flexible and essentially driven by activist volunteers, are in a better position to co-create or assimilate the discourses coming from their partners. Additionally, these organizations do not tend to make compromises within bigger structures, as was the case of the remaining organizations considered in this section

Framing the diagnostic: The causes of rights denial

All the organizations in our sample stated that incorporating an RBA involves a definite move away from “paternalist” approaches —which a few affirmed to have had in the past— in favor of addressing the underlying causes of underdevelopment.

However, when it comes to defining the concrete causes of rights violations, most statements tend to avoid issues of political economy. Most organizations express the causes of rights denial in terms of what is missing: either “lack of public policies”, “lack of adequate legislation and legal systems”, or “lack of a strong civil society”. They also tend to describe problems in manageable technical terms, based either on the lack of capacities of the State, which is unable to be accountable to its citizens, or on the lack of capacities of civil society —unable to make the State accountable. This perspective seems to ignore conflict and instead highlights the lack of cooperation, consensus-building and dialogue between State, civil society and the private sector as the key factors underlying rights denial.

For some interviewees, the implications of this seem to be problematic. They assume that the consequence is that NGOs must collaborate with every possible stakeholder and encourage a deeper collaboration with them. For them, this perspective is not very critical: it fails to consider the huge power imbalances between stakeholders, and particularly the increasingly great power of some actors, such as international companies. The same interviewees, nevertheless, proclaim that it is important to be pragmatic, and assume that “there are certain boundaries which it is not desirable to trespass” —e.g. criticizing transnational companies or donors. Thus, we can reasonably assume that these organizations frame rights in ways that avoid issues of structural power as a strategy to retain credibility, financial support and the capacity to interact with authorities, big funders and other powerful actors. For example, one-interviewee states:

“We’ve never had problems with our campaigns being aggressive... well, they’ve never been aggressive. Because I think that the rules of the game have always been understood (...)”. (O8)

By contrast, a few organizations go further and have a more radical perspective. They link causes of rights violations to specific issues of political economy beyond mainstream analyses. They frequently highlight the power transnational corporations have over the control of commodities and of the chains of production of goods and services at the global level as structural causes of rights violations on the local level. Specifically, three organizations mention the power over food systems by a few companies at the level of agricultural inputs, i.e. seeds; factors of production, i.e. land and water; and channels of distribution. They understand these processes as linked with a certain model of development, labelled as

“neoliberal”, “productivist” or “Western”, which is based on the concentration of economic power, the commodification of all aspects of life, and the imposition of an ideology of consumption and modernization. The latter speaks of a more conflictive perspective of the relationships between social organizations, private companies and the State. A consequence is that NGOs should position themselves more overtly, align with particular organizations and, eventually, explicitly confront other stakeholders. Yet pragmatic positions also arise amongst interviewees from organizations holding these positions. Thus, they see a need to moderate themselves “in the language of the projects to be financed”. For a couple of interviewees, however, positions that explicitly accuse particular States of defending the interests of transnational companies may have affected them negatively in terms of the financial support from certain public donors.

Framing the prognostic: Defining strategies to build rights

Similarly, all NGOs in the sample seem to frame the overall strategy to challenge rights denial. That is, on the one hand, working with institutions in order to make them fulfil their duties —e.g. improving the capacity of the legal systems, the capacities to implement and assess programs and projects for the most marginalized, the capacities to listen to citizen demands through different channels, etc. —; whilst on the other hand, working with citizens to promote social organization, their capacity for lobbying, etc. An underlying trait in most of the discourses is that power is not considered as relational, but as an asset that stakeholders have, which can be increased through capacity building, or “empowering”.

Again, the handful of organizations that diagnose rights denial in terms of political economy also mention the control of resources as a strategy and a goal. Coherently, their strategies are twofold: they support lobbying and denouncing the State with the aim of inducing it to challenge the powerful actors that control the processes of production; on the other hand, they support social organizations in their initiatives oriented towards the control of resources —e.g. the actions of small farmers for the control of seeds, land or food distribution channels, lobbying for land reform, the recovering of local knowledge and local seed varieties, the creation of alternative local distribution channels, etc.

Regardless of whether they consider political economy issues or not, every organization highlights the relevance of rethinking their relationships with Southern partners. They all speak of the importance of building “trusting”, “horizontal”, “fair” and long lasting relationships that are devoid of unequal power relationships. Most of them also make clear that, to be coherent with an RBA, their relationships started to be “more political”. Some of them state that strictly “technical” relations premised solely on project management and resource transfer are long since gone.

However, when describing these new relations, the meaning of political differs. In most cases, “political relations” means working together following the “political strategies” that the NGO has defined for a country, region or sector. “Political strategies” in this sense is defined in very vague terms, meaning producing changes in policy-making process —e.g. “improving the capacity of policy-makers for pro-poor policy formulations” (O10). From our perspective, and in the terms employed by Mosse (2005), the political would here contribute towards expanding social engineering and managerial logics to new realms —policy-making.

Other organizations suggest a less technocratic notion of political relationships. They cite, for example, agreeing on alternative visions of development—beyond “productivism” or “neo-liberalism”, for example. For some interviewees, political affinity in the shared analysis of questions of political economy constitutes the basis of their relationship. Their strategies depart from building “mutual political support” (O5) and trust—which, in turn may later imply common actions to change policies, but not exclusively so. The following comment illustrates the previous ideas:

“The key point is... that they have to have a political and class vision... also that the organization is democratic... and that the other organization has a solid political outlook that is close to ours, with regard to food sovereignty. (...) Considering food sovereignty as that they [small farmers] have to be in the centre of agricultural and food systems and policies (...) We don’t think that having a lot more money is much better (...) They don’t see us as a source of funding, but rather as a political ally”. (O11)

Our analysis of how NGOs frame the connections between power, rights, diagnostics, strategies and relations reveals different trends. Some organizations assume technical, aseptic and unchallenging ideas, disconnected from local perspectives, whereas others build their ideas on the bases of their relations, and consider political-economy issues. The analysis also shows possible connections between how a rights-discourse is assumed and the profile, size and previous ideas of the organizations, which will be discussed later. However, we acknowledge this analysis does not entirely capture the reality of the complex relationships of NGOs with partners, and how practices may have changed with the adoption of a rights discourse. This will require further field research and a different methodological strategy.

6.5.2 Framing participation

Participation and demanding rights

A consensus seems to exist on the fact that demanding rights involves NGOs playing a more active role in channeling and mobilizing demands regarding the recognition of rights, building more participatory systems and public arenas that are more democratic. However, differences in the perspectives emerge regarding how NGOs consider the process of creation and the contents of the demands they support.

Most organizations show a key tension regarding participation in the process of claiming rights: on the one hand, they consider that, with an RBA, they have to support bottom-up processes of demanding rights; on the other, some interviewees recognize that, given that their NGOs defend rights and have rights-inspired values, missions and visions, they have legitimacy to act on their own in the demanding of rights. For example, persons from two of the organizations refer to big campaigns—for the defense of the right to education and of the right to food—they are promoting with other big NGOs, but without the participation of any civil society organization: “We do not try to represent others. We have our values, and that is our source of legitimacy” (O4). Paradoxically, as the defense of rights cannot be questioned,

rights-discourse may provide legitimacy to non-participatory processes in the demand of rights.

Three organizations mention that they are trying to overcome this dilemma. Firstly, they make explicit that they are not legitimized to speak in the name of anyone, nor in the name of abstract values. Secondly, a key issue for them is the political economy of the production of demands. As a result, the legitimacy of their actions needs to proceed from demands that emerge from bottom-up democratic processes at the grassroots level:

“We speak, but the idea is to give peasants a voice—we don’t want to speak on behalf of anyone. We support peasant-led processes. We do not speak in the name of values (...) Our idea and our great legitimacy is our alliance with peasant movements”. (O11)

Notions of “grassroots” or “bottom-up process” are vaguely defined. However, these organizations indicate various specific ways of “giving” or “facilitating” the voice of grassroots organizations: building trust and confidence with them; helping grassroots movements to access political arenas and spaces of negotiation and advocacy; helping them to speak directly to public authorities without any intermediation.

Framing participation within NGOs themselves

An interesting result of our analysis is that the ideas of internal democracy and participation within the organizations themselves are largely absent in the statements and texts that NGOs produce. In fact, and despite their insistence on participation both as a fundamental right and as an instrument for rights fulfilment, most interviewees did not consider that NGOs necessarily have to be democratic themselves. On this point, our analysis reveals three different positions:

In first place, those organizations working exclusively with formally recognized rights do not seem to consider hierarchies as intrinsically problematic. For them, hierarchic and non-participatory organizational models may facilitate work that is more efficient; additionally, since rights are clear-cut and precisely defined, a lot of discussion within the organization would be out of place:

“We try to consider everyone’s opinion, even if there is a hierarchy, that’s true... But our mandate is so clear, and rights are so clear that there is not that much to discuss. If there is a rights violation, we plan and look for the resources to improve the situation. There is little more. That is our *raison d’être*”. (O3)

In this way, working with legally recognized rights may limit debate, discussion and exchange, thus limiting participation. As was mentioned when we analyzed the analysis and diagnostics of NGOs from an RBA, restricted legalistic perspectives of rights may limit interactions and simplify perspectives.

In second place, other organizations acknowledge that some level of “decentralization” in decision-making is desirable, since it contributes to “better management”. At the same time,

they explicitly recognize that an RBA “does not apply” (09) within the NGDO, since participation in the organization is not considered as a right for people engaged in it, but as a question of efficiency, motivation and good management.

In third place, another group of organizations define themselves as “horizontal”, and highlight that some areas: decision-making, information management, and planning processes must be democratic. Horizontality, nevertheless, is considered as integral to the political identity of the organization, and independent of the adoption of an RBA. For one interviewee, such horizontality refers to the relationships between paid staff, whereas for others it also included volunteers.

In fact, volunteers and their role in the NGDOs feature highly amongst the dilemmas on participation. In most cases, we find that experts are central in the discourses, whereas the participation of volunteers is conceived in terms of providing support to them when implementing projects. For these interviewees, “volunteers are not ready” to adopt more political roles, perhaps with the sole exception of the members of the organization’s Board. Notwithstanding, at least three organizations acknowledge tensions between the centrality of experts and the vision of participation and citizenship building they yearn for. In this way, in some organizations, the adoption of RBA has triggered deep reflection on the tension between efficiency and democratic participation—including that of volunteers—in decision-making processes. In contrast, two organizations seem to hold visions that are more radical: the participation of volunteers is crucial and of primary importance to them, as it fosters political education and the construction of citizenship.

Finally, professionalization reveals itself as a relevant topic in relation to participation: Although several interviewees consider this process to be positive, natural or necessary, others revealed that their organizations have tried to move in the opposite direction, towards a more activist and volunteer-based organization. This contrast reinforces the idea that some organizations prioritize efficiency whilst others seek activist participation. As will be illustrated in section 6.5.4, and mentioned in the conclusions, this may have to do with the size, flexibility and autonomy of the NGDOs, and their democratic functioning, organizational arrangements, and responses to the pressures of funding.

6.5.3 Framing downwards accountability

Our sample of organizations shares some common ideas on accountability. Broadly speaking, all of them emphasized that the adoption of an RBA necessarily involves greater efforts in this respect. In particular, it involves being accountable not only to the public or donors, but also to other supporters and, especially, to local partners in the South—that is, downwards accountability.

All organizations saw the demands of accountability coming from public donors, particularly financial accountability, as largely detrimental for downwards accountability. Such accountability almost invariably implies big bureaucracies and a heavy burden in their daily work. Consequently, political action and downwards accountability can rarely be achieved.

Furthermore, aside from these common perceptions, organizations diverge when identifying related problems regarding accountability. On the one hand, a majority of interviewees highlight technical problems, such as “measuring” the results, impact or efficiency of rights-based actions —e.g. advocacy or social mobilization. They are difficult to convey to donors, the public and the local partners. They affirm that this is a new challenge that they did not endure before as, under more “paternalistic” approaches, results were easier to appreciate —e.g. the “number of schools built” (O4). Thus, new mechanisms and indicators for quantifying and assessing rights-based actions are needed, but they are still in their infancy.

In contrast, those smaller organizations that considered themselves to be more permeated by social movements reflected on conflicting accountabilities in less managerial terms. For them, the key issue is that the demands of accountability coming from donors and from their partners are incompatible. On one side, donors continue to be concerned with measurable impacts and require a simplified vision of highly complex political processes. On the other, their local partners are not really interested in measurement, and they continuously change their demands, as they are immersed in complex and changing contexts and processes. To deal with such tensions, organizations profess to using “double language”: they accept the demands coming from local organizations whilst at the same time pay lip service to the bureaucratic language and procedural requirements of donors. In the process, occasionally, some information is kept away from donors, or distorted. As one interviewee stated:

“Since the nineties, we’ve worked with the notion of two projects—we have become experts at [using] double language. And that is becoming ever more difficult. (...) People who work for donors are highly qualified... But the contradiction between the needs of the project and the indigenous communities and the bureaucratic and procedural requirements is increasingly clear”. (O9)

By contrast, at least two interviewees attested that requests from donors to “use” an RBA in project planning might have facilitated their work with social movements. This is so because, in spite of some rigidity, these requirements themselves seem to legitimize the language of rights they had already been using before RBAs were mainstreamed into the aid sector and donor discourses.

6.5.4 RBAs both consolidating and challenging de-politicization: Illustrative cases of the two divergent general trends.

The analysis reveals a diverse panorama of ways of incorporating RBAs. However, two archetypical trends can be identified: the first reveals that the incorporation of an RBA has consolidated the managerial and depoliticized perspectives in the organizations. The second manifests that the adoption of a rights discourse may have contributed to its politicization. Both trends seem to exist to some extent in every organization, although some NGOs are more clearly positioned in one of the trends. We can draw on two cases that could be considered the most clearly positioned, in order to illustrate how and why the patterns involved in the incorporation of an RBA may be working.

The organization most clearly positioned in the first trend is part of a big international alliance focused on children's rights. It employs more than 50 people in Spain, with the support of 20 to 30 volunteers. Teamwork is common, but decision-taking structures and very hierarchical and strategic decisions are taken at the central headquarters of the alliance, outside Spain. The organization works in the areas of emergency, development, social intervention and advocacy. Public donors (55% of total resources in 2013), individual members (31%), companies and foundations (13%) are the main funders.

Protecting rights has been the declared mission and essence of the organization since its foundation, so the introduction of an RBA in the late nineties as a holistic methodology for planning was seen as a natural, coherent and necessary process. This methodology was developed at the central headquarters and is very systematic and standardized, so it can be used by all organizations in the alliance. It is based on the identification of violations of children's rights and on subsequent actions, based on three complementary strategies: direct care of children, awareness-raising and the creation of capacities in the community, to assume their responsibilities, and advocacy and capacity building to make public institutions accomplish their duties. Practically, the sole reference for diagnostic and planning is the Convention on the Rights of the Child.

For the organization, interventions are more sustainable and have more impact through an RBA. It provides a common framework to be used by all organizations in the alliance and its counterparts, thus helping in coordination and accountability. It also prevents discussions and misunderstandings, given the clarity and homogeneity of the framework. Moreover, it enables coherence between emergency, development and advocacy actions, and between work in different countries, both North and South. Finally, it also provides a clear discourse, legitimacy and legal force—as all but two countries have signed the Convention—for advocacy and dialogue with policy-makers.

There are no deeper considerations of a political-economic essence, as these are beyond the content of the Declaration. The NGDO always converses with public institutions, and it is reluctant to conflict or to "blame" any stakeholder, as it only serves to limit the legitimacy and influence of the organization, its access to public support or to policy-makers, thus limiting its ability to defend the Convention.

The organization which is most clearly positioned in the second trend is a small local one, with 3 employees and around 30 very active volunteers who make all decisions concerning the organization and carry out most of the activities (paid staff merely provide administrative support). Most of the resources come from public donors, although they are decreasing due to public budget cuts. The fact that the NGDO has an activist profile, is volunteer-based, advocacy-centered, and focused on political support of social movements, makes access to funding or large development projects a secondary priority. It considers that a lot of money is not essential for advocacy and social organization, so the efforts of volunteers are directed towards daily activism, enrolling new members and joining networks, not towards the search for funding.

The organization uses the terms and analysis of a rights-discourse, which have been learned through extensive collaboration with its partners, usually very politicized and critical Southern

and international grassroots movements (as *La Via Campesina*), which consider that a radically different development model —beyond productivism and commodification— has to be built if rights are to be fulfilled. The NGDO has alliances with critical and politically active Spanish grassroots movements —such as movements for food sovereignty, public management of water or for a new energy model. The organization did not deliberately adopt an RBA. However, it has used the language of rights—including rights that are not legally recognized—for a long time, as it is used by the organizations they work with.

Their openness to the perspectives of their partners, and accountability towards them, may have been facilitated by the fact that there are no rigid structures or perspectives coming from headquarters, and they are under no pressure to maintain public or private funds. For the organization, assuming a rights discourse coming from their partners may have helped them to acquire a better understanding of grassroots perspectives and confront the underlying socio-economic causes of rights violation more effectively. With the rise of RBA in the aid sector, the organization finds that their messages are now more valued and understood by donors and the public opinion.

6.6 Conclusions

The adoption of RBAs by Spanish NGOs appears to be a process full of diversity, tensions, contrasts and contradictions, both across and inside different organizations.

On the one hand, they could be working to consolidate a managerial and depoliticized rationale: RBAs are seen by some NGDOs as a new tool to improve effectiveness and impact, to better define problems in refreshed technical and manageable terms (legal rights violations, capacity gaps). In this way, organizations exclusively consider their own frames and strategies regarding rights, formulated by experts, without political-economic considerations and with little influence from local perspectives. They avoid radical positions and confrontation, and emphasize technical accountability and measurement of impact.

On the other hand, the adoption of an RBA might bring some other NGDOs to consolidate a more critical and political form of analyses and strategies. Rights-discourses may be helping them to deepen their relationships with their partners, building confidence, and understanding accountability as responding to their changing demands —sometimes in conflict with those of the donors. RBAs may also be helping by conferring value and a sense to democracy and participation throughout the various aspects of the organizations.

From our analysis, we can also identify possible correspondences and connections between the size and profile of the organizations, their previous political positions, and the way they adopt an RBA. Interesting feedback processes seem to exist between these elements:

Organizations of larger size seem to align more closely with a way of adopting an RBA that consolidates depoliticized perspectives. However, it seems that managerial and uncritical visions have long been present in these organizations; rigid and centralized structures leave little room for the influence of partner organizations and local perspectives; pressures for obtaining financial resources are greater; and they seek to maintain an image of respectability

and moderation, rejecting conflict and radical discourses. This conservatism makes the organizations more efficient in obtaining funding—as donors prioritize technical language, results-based approaches and logical frameworks—and causes them to assume an RBA in a non-challenging way. Moreover, the adoption of RBAs may have re-legitimized and refreshed managerial discourses, and aided access to resources. However, in some specific cases and in some aspects, the adoption of an RBA may have promoted some reflection within some organizations, such as the need for more participatory decision-taking structures.

Conversely, organizations of smaller size seem to be closer to the trend that stimulates the politicization of organizations through the adoption of RBA. Their size enables flexibility and democratic organization, which encourages closer connections with partners and the assumption of a more radical perspective on rights, rooted in grassroots struggles. These NGOs made critical statements and saw themselves as political even before they embraced an RBA discourse. However, these priorities and approaches to rights may contribute towards keeping these organizations small—as they are not aligned with the requests and perspectives of public donors— but with an activist profile.

This diversity of backgrounds, profiles, organizational cultures and political stances among the Spanish NGOs, together with the managerial exigencies of donors, also exists in the aid sector in other Northern countries. This is why the results of this research in Spain may be relevant for approaching other contexts.

We believe that the framework we proposed has proven useful as a first approach to our guiding question, despite the limitations derived from the large amount of issues under scrutiny, which made it difficult to examine them all in depth. Future research could benefit from a focus on more specific questions, new theoretical elements, and an increased number of organizations under study.

References

- Aberese, M., Akua, N. & Crawford, G. (2013). NGOs, rights-based approaches and the potential for progressive development in local contexts: constraints and challenges in Northern Ghana. *Journal of Human Rights Practice*, 5, 46-74.
- Actionaid (2010). *Action on rights. Human rights based approach resource book*. Johannesburg: ActionAid.
- Blas, A., & Ibarra, P. (2006). *La participación: estado de la cuestión*. Cuaderno de Trabajo, 30, UPV-EHU, Bilbao.
- Belda, S., Boni, A., Peris, J., & Terol, L. (2012). Rethinking capacity development for critical development practice. Inquiry into a postgraduate programme. *Journal of International Development*, 24, 531-665.
- Blichner, L.C. & Molander, A. (2008). Mapping juridification. *European Law Journal*, 14, 36-54.
- Choudry, A., & Shragge, E. (2011). Disciplining dissent: NGOs and community organizations. *Globalizations*, 8, 503-517.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.

- Cornwall, A. (2007). Buzzwords and fuzzwords: deconstructing development discourse. *Development in practice*, 17, 471-484.
- Cornwall, A., & Molyneux, M. (2006). The politics of rights - dilemmas for feminist practices: an introduction. *Third World Quarterly*, 27, 1175-1191.
- Dar, S., & Cooke, B. (2008). Introduction: the new development management. In S. Dar, & B. Cooke, (Eds.), *The new development management: critiquing the dual modernization*. London: Zed Books.
- Escobar, A. (2008). Afterword. In S. Dar, & B. Cooke, (Eds.), *The new development management: critiquing the dual modernization*. London: Zed Books.
- Evans, T. (2005). International human rights law as power/knowledge. *Human Rights Quarterly*, 27, 1046-1068.
- Eyben, R. (2005). Donors' learning difficulties: results, relationships and responsibilities. *IDS Bulletin*, 36, 98-107.
- Eyben, R. (2008). *Power, mutual accountability and responsibility in the practice of international aid: a relational Approach*. IDS Working Paper, 305, IDS, Brighton.
- Ferguson, J. (1990). *The anti-politics machine: Development, depoliticisation and bureaucratic power in Lesotho*. Indianapolis: University of Minnesota Press.
- Fernández, G., Piris, S., & Ramiro, P. (2013). *Cooperación internacional y movimientos sociales emancipadores: Bases para un encuentro necesario*. Bilbao: UPV-EHU.
- Fowler, A. (1998). Authentic NGDO partnerships in the new policy agenda for international aid: dead end or light ahead?. *Development and Change*, 29, 137-159.
- Gauri, V., & Gloppen, S. (2012). Human rights approaches to development. Concepts, evidence and policy. Policy Research Working Paper, 5938, World Bank, Washington.
- Gaventa, J. (2006a). Finding the spaces for change: a power analysis. *IDS Bulletin*, 37, 23-33.
- Gaventa, J. (2006b). *Triumph, deficit or contestation? Deepening the 'Deepening Democracy' debate*. IDS Working Paper, 264, IDS, Brighton.
- Gibbs, G.R. (2008). *Analysing qualitative data*. London: SAGE Publications Ltd.
- Gready, P. (2008). Rights-based approaches to development: what is the value added?. *Development in Practice*, 18, 735-747.
- Gready, P. (2009). Reasons to be cautious about evidence and evaluation: rights-based approaches to development and the emerging culture of evaluation. *Journal of Human Rights Practice*, 1, 380-401.
- Grady, P., & Ensor, J. (2005). Introduction. In P. Gready, & J. Ensor, (Eds.), *Reinventing development? Translating rights-based approach from theory into practice*. London: Zed Books.
- Grey, C. (1996). Towards a critique of managerialism: the contribution of Simone Weil. *Journal of Management Studies*, 33, 591-611.
- Gulrajanl, N. (2010). New vistas for development management: examining radical-reformist possibilities and potential. *Public Administration and Development*, 30, 136-148.
- Hickey, S., & Mitlin, D. (Eds.) (2009). *Rights-Based approaches to development. Exploring the potential and pitfalls*. Sterling: Kumarian Press.
- Hickey, S., & Mohan, G. (2005). Relocating participation within a radical politics of development. *Development and Change*, 36, 237-262.

- Jordan, L. (2007). A rights-based approach to accountability. In A. Ebrahim, & E. Weisband, (Eds.), *Global accountabilities. Participation, pluralism and public ethics*. Sterling: Kumarian Press.
- Kelley, R.D.G. (2002). *Freedom Dreams: the black radical imagination*. Boston: Beacon Press.
- Kindornay, S., Ron, J., & Carpenter, C. (2012). Rights-Based approaches to development: implications for NGOs. *Human Rights Quarterly*, 34, 472-506.
- Li, T. (1999). Compromising power: development, culture, and rule in Indonesia. *Cultural Anthropology*, 14(3), 295-322.
- Li, T. (2007). *The will to improve: Governmentality, development and the practice of politics*. London: Duke University Press.
- Maier, F., & Meyer, M. (2011). Managerialism and beyond: discourses of civil society organisation and their governance implications. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations*, 22, 731-756.
- Mayo, M. (2005). *Global citizens. Social movements and the challenge of globalization*. London: Zed Books.
- Martínez-Osés, P. (2011). *Redefinición del papel de las ONG: hacia una mirada más política*. Paper for the "Jornadas Eficacia del Desarrollo y ONGDs: renovando nuestro papel", Plataforma 2015 y Más, Madrid. http://www.2015ymas.org/IMG/pdf/Pablo_Martinez_Oses.pdf Accessed July 03 2013.
- McCourt, W. (2008). Public management in developing countries. *Public Management Review*, 10, 467-479.
- McGee, R. (2010). *Procesos de Desarrollo, participación, gobernanza, derechos y poder*. Cuadernos de Investigación en Procesos de Desarrollo, 1, UPV, Valencia.
- Meyer, M., Buber, R., & Aghamanoukjan, A. (2013). In search of legitimacy: managerialism and legitimation in civil society organisations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations*, 24, 167-193.
- Mosse, D. (2005). *Cultivating Development: An ethnography of aid policy and practice*. London: Pluto Press.
- Mowles, C. (2010). Post-foundational development management—power, politics and complexity. *Public Administration and Development*, 30, 149-158.
- Mowles, C., Stacey, R., & Griffin, D. (2008). What contribution can insights from the complexity sciences make to the theory and practice of development management?. *Journal of International Development*, 20, 804-820.
- Nyamu-Musembi, C., & Cornwall, A. (2004). *What is the 'rights-based approach' all about? Perspectives from international development agencies*. IDS Working Paper, 234, IDS, Brighton.
- Offenheiser R., & Holcombe, S.H. (2003). Challenges and opportunities in implementing a rights-based approach to development: an Oxfam America perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32, 268-301.
- Parker, M. (2002). *Against management: Organisation in the age of managerialism*. Cambridge: Polity.
- Plipat, S. (2005). *Developmentizing human rights: how development NGOs interpret and implement a human rights-based approach to development policy*. Unpublished doctoral dissertation. Pittsburgh: University of Pittsburgh.

- Quarles Van Ufford, P., & Giri, A. (2003). *A moral critique of development: In search of global responsibilities*. London: Routledge.
- Revilla, M. (Ed.) (2002). *Las ONG y la Política*. Madrid: Akal.
- Schattschneider, E.E. (1960). *The semisovereign people: A realist's view of democracy in America*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Schmitz, H.P. (2012). A human rights-based approach in practice: evaluating NGO development efforts. *Polity*, 44, 523-541.
- Srinivas, N. (2009). Against NGOs? A critical perspective on nongovernmental action. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 614-626.
- Uvin, P. (2007). From the right to development to the rights-based approach: how 'human rights' entered development. *Development in Practice*, 17, 597-606.
- Veneklassen, L., Miller, V., Clark, C., & Reilly, M. (2004). *Rights-Based approaches and beyond. linking rights and participation: Challenges of current thinking and action*. Washington: Just Associates.
- Wallace, T., Bornstein, L., & Chapman, J. (2007). *The aid chain: coercion and commitment in development NGOs*. Kampala: Practical Action Publishing.

7. Discusión general de resultados

Esta sección aborda las preguntas generales de la tesis sobre la base de los marcos, discusiones y resultados de los distintos capítulos. Cabe recordar que los objetivos de la tesis eran exploratorios, por lo que las preguntas se abordan proponiendo conceptos e hipótesis, así como identificando dimensiones de los conceptos y procesos estudiados y posibles conexiones.

7.1 Pregunta 1. ¿Cómo puede caracterizarse una práctica política y transformadora del desarrollo?

7.1.1 *En términos de los atributos de las personas implicadas en procesos de desarrollo, ¿qué caracterizaría a una práctica política y transformadora del desarrollo?*

A la luz de los capítulos 2 y 3, identificamos que los atributos personales relevantes para lo que tratamos de definir como una práctica política y transformadora del desarrollo tienen que ver con cuestiones diversas. Estas pueden agruparse, partiendo de una distinción frecuente en educación para el desarrollo (Ortega, 2007), en habilidades, conocimientos y actitudes, a lo que se podría añadir una nueva categoría que emerge de los resultados, la de *posiciones ético-políticas*.

Con esta última categoría nos referimos a cuestiones con distintos niveles de concreción. Por un lado, de forma más general, una práctica política y transformadora del desarrollo supondría un compromiso claro con valores como la justicia, la igualdad o la búsqueda del bien común. Estos valores implican valorizar la diversidad de proyectos vitales y societales. También suponen por ello desvelar y retar el modelo dominante que, como hemos visto, puede ser caracterizado en términos distintos –y no necesariamente excluyentes– por académicos y organizaciones: desarrollista, productivista, liberal-capitalista, neoliberal, etc. Tener una posición ético-política implica tener una idea política clara sobre el cambio social que se busca; sobre el modelo de producción, distribución y consumo de recursos, de relaciones sociales, políticas y económicas deseado; sobre las causas que alejan de ese modelo, y sobre la forma coherente de actuar en consecuencia.

Por otro lado, de forma más específica, y basándonos en las ideas desarrolladas en los artículos, posicionarse implica tener ideas definidas sobre la situación en un momento, territorio y contexto dado; las causas del empobrecimiento y exclusión, así como sobre los procesos y actores que pueden o están produciendo un cambio en el sentido deseado. Implica tomar coherentemente partido en favor de ciertos procesos y actores, alejándose tanto de una pretendida e imposible neutralidad como de la acción movida únicamente por valores abstractos y descontextualizados.

En coherencia, se necesitan ciertas habilidades: moverse, adaptarse y responder en contextos que son siempre complejos y cambiantes; analizar e identificar cómo el poder actúa en cada momento –incluyendo cómo uno mismo lo ejerce–; trabajar respondiendo a las necesidades generales y concretas, siempre cambiantes, de los aliados, y aprender continuamente. Este

proceso implica, a su vez, moverse en el sistema de cooperación internacional manejando las tensiones derivadas de utilizar su lenguaje, sus herramientas y recursos, pero al servicio de proyectos políticos y modelos de desarrollo no necesariamente –antes al contrario– alineados con las prioridades y perspectivas de los donantes.

Lo anterior supone fortalecer actitudes como la flexibilidad, receptividad, la tolerancia, la actitud crítica y curiosa. Es particularmente relevante la reflexividad para, permanentemente, pensar con los demás en lo que se hace, por qué se hace y cómo se hace, con el fin de ir cambiando y descubriendo constantemente las propias visiones y posiciones.

Finalmente, es importante el conocimiento y razonamiento críticos: desvelar permanentemente la lógica del modelo dominante; cambiar el enmarcado de los problemas y soluciones basándose en las perspectivas de los que experimentan la opresión y articulan alternativas, y conectar conocimientos y procesos locales entre sí y con el ámbito global; cambiar las representaciones que se tienen de uno mismo y de los demás.

7.1.2 En términos de los atributos internos de las organizaciones de desarrollo, ¿qué caracterizaría una práctica política y transformadora del desarrollo?

Los capítulos 4, 5 y 6 han propuesto y discutido aspectos que nos permiten caracterizar los rasgos internos de organizaciones de desarrollo que serían propios una práctica política y transformadora de la cooperación. Estos son, de manera coherente, próximos a los atributos individuales identificados. Resulta central que las organizaciones partan de ciertas posiciones ético-político claras; que cuestionen los modelos dominantes de desarrollo; que partan de unas visiones y objetivos de transformación social construidos, compartidos y permanentemente revisados en la organización y con los aliados, y de unos análisis específicos para los contextos en los que se mueven. Esto permite a las organizaciones de desarrollo situarse en un contexto dado y tomar partido en determinados procesos junto con organizaciones concretas.

Esto implica, de nuevo, organizaciones capaces de adaptarse, responder a las exigencias de sus aliados y rendir cuentas sobre lo que hacen. También, capaces de asumir lenguajes y herramientas del sistema de cooperación para apoyar a los colectivos y procesos con los que la organización se alinea. Implica, como organización, actitudes como la flexibilidad y la receptividad; la apertura a los conocimientos, perspectivas y también contradicciones de las organizaciones locales, y la reflexión sobre cómo opera el poder dentro de las propias organizaciones de desarrollo, cómo se ejerce en relación con los aliados y otros actores.

Todos estos atributos tienen que ver, como se ha discutido ampliamente en los artículos, con la forma de la organización interna: lo anterior necesita que las organizaciones funcionen democráticamente, que en ellas exista igualdad en el acceso a la información y que estén abiertas a la participación en la toma de decisiones interna. Esto supone limitar la habitual concentración de poder (visible o no visible) en el personal contratado o en un número muy limitado de personas voluntarias. En cambio, implica ampliar la base social activa y su

compromiso y participación, convertir a las propias organizaciones de desarrollo en espacios de acción ciudadana.

Estos atributos necesitan también de organizaciones que rompan con la habitual compartimentalización que suele recorrer los discursos, las formas organizativas y acciones de las organizaciones (separación Norte-Sur, separación temática en ámbitos como el agua o la energía, separación en sensibilización y proyectos de desarrollo, etc.), en tanto que esto impide abordar análisis y acciones que apunten a cuestiones estructurales y de economía política, e impide situar los procesos y las relaciones por encima de los resultados.

Finalmente, cabe decir que lo anterior supondría también que las organizaciones de desarrollo deberían actuar políticamente también en su propio territorio, posicionándose en procesos concretos que apuntan al tipo de cambio social buscado por la organización. Es más, las organizaciones deberían aprovechar su lugar privilegiado como actores que actúan en diversos contextos locales y en el ámbito global, conectando procesos en distintas escalas y territorios.

7.1.3 En términos de las acciones de las organizaciones de desarrollo, ¿qué caracterizaría una práctica política y transformadora del desarrollo?

De las discusiones en los citados capítulos 4, 5 y 6, se pueden obtener también elementos para pensar la cuestión de las acciones de una práctica política y transformadora de la cooperación al desarrollo.

Se puede apuntar que este tipo de cooperación pone en el centro acciones que podemos definir como de naturaleza abiertamente política: incidencia en políticas públicas, denuncia al Estado y otros actores, generación de conciencia política, organización de base, construcción de redes, etc., –como veíamos en el caso de las alianzas entre organizaciones colombianas y del Estado español. Sin embargo, este tipo de cooperación se puede también sustentar en acciones no explícitamente políticas, tales como la construcción de redes de infraestructuras o la comercialización de productos –como era el caso de los proyectos de Ingeniería Sin Fronteras Valencia con el Movimiento Nacional Campesino Indígena de Argentina–, pero que contribuyen a objetivos políticos tales como la organización social, la construcción de modelos de producción, distribución y consumo alternativos (en estos casos, la soberanía alimentaria) y a apoyar formas de vida propias.

La cuestión central, desde el punto de vista de la cooperación política, sería politizar el sentido de las acciones. Esto implica situarlas, pensarlas, realizarlas y evaluarlas desde una cierta perspectiva del cambio social, desde un cierto proyecto político amplio de transformación. También implica que las acciones, sean en el ámbito local o global, deben, en último término, legitimarse sobre la base de su conexión con procesos, organizaciones y luchas locales específicos.

7.1.4 En términos de relaciones de las organizaciones de desarrollo con sus aliados y otros actores, ¿qué caracterizaría una práctica política y transformadora del desarrollo?

Los casos de estudio ilustran distintos aspectos de las relaciones que establecen las organizaciones de desarrollo, los cuales podemos proponer como propios de una práctica política y transformadora del desarrollo.

En coherencia con las discusiones anteriores, podemos pensar que este tipo de práctica pondría a las organizaciones de base como actores centrales del cambio, en tanto sean espacios de generación de modelos alternativos, de articulación de las demandas de la ciudadanía y de expresión genuina de su acción colectiva. Serían estos los aliados naturales que habría que apoyar por parte de las organizaciones de desarrollo, sin que esto invalide la importancia de otros actores, en tanto respondan también a los intereses y organizaciones ciudadanos tales como ONG locales, colectivos profesionales o académicos, etc. De hecho, una perspectiva política de la cooperación, como hemos visto en el caso que relacionaba a organizaciones del Estado español y colombianas, se sustenta en alianzas amplias y plurales con actores de distinto tipo.

En términos del inicio y evolución de las relaciones, los casos señalan que el azar juega con frecuencia un rol importante en los encuentros iniciales y en el establecimiento de relaciones – de ahí la importancia de la apertura y flexibilidad como actitudes. Asimismo, puede verse que los cambios que se experimentan en las relaciones y en lo que se hace conjuntamente son también, con frecuencia, azarosos y poco planificados. En general, la construcción de relaciones de calidad se revela como un proceso largo, complejo y muy cambiante.

Se ha hablado ya de la calidad y naturaleza de las interacciones, de la centralidad de trabajar sobre posiciones y proyectos políticos comunes, y de repensarlos y construirlos permanentemente; de trabajar de forma abierta y democrática en la toma de decisiones; de rendir cuentas continuamente sobre qué se hace y por qué se hace. Cabe añadir también que, como ilustran los casos de las relaciones abordadas en los casos de estudio, este tipo de relaciones no necesariamente se sustentarían en el uso o transferencia masiva de recursos. Al contrario, los casos demuestran que buena parte de las acciones políticas conjuntas, con gran impacto para la construcción de relaciones sólidas, pueden realizarse con recursos muy limitados.

Los artículos recogidos en esta tesis se centran especialmente en el trabajo entre organizaciones sociales locales latinoamericanas y organizaciones de desarrollo, aunque también en las relaciones de estas últimas con otros actores. Podemos mencionar que una perspectiva política y transformadora sitúa al Estado como titular de obligaciones, lo que implica una actitud de exigencia y denuncia hacia este. Esta idea sería aplicable al referirnos tanto a los estados del Sur como a los del Norte –con las responsabilidades que estos últimos tienen en relación con sus empresas o frente a otros estados y poblaciones. También se puede mencionar la importancia de situar con claridad, en los análisis y acciones, a todos los actores para entender los mecanismos de empobrecimiento y opresión y las estrategias de cambio. Con frecuencia, como hemos visto en los casos, esto implica situar en el centro a actores poderosos tales como empresas y organismos internacionales.

7.2 Pregunta 2. ¿Cómo se produce y puede promoverse una práctica política y transformadora del desarrollo?

7.2.1 *En procesos de educación formal, ¿cómo se producen cambios en las personas a través del aprendizaje que promuevan una práctica política y transformadora del desarrollo, y cómo pueden promoverse?*

A partir de las discusiones y los resultados de los capítulos 2 y 3, podemos proponer una identificación y caracterización de factores clave que modelen los procesos de aprendizaje en la enseñanza formal universitaria para la adquisición de atributos –principalmente individuales– para una práctica política y transformadora de la cooperación. Esta discusión permite obtener elementos para orientar la planificación y evaluación de procesos de aprendizaje estructurados.

De manera poco sorprendente, una cuestión central que parece modelar la forma de aprendizaje es el enfoque de enseñanza-aprendizaje adoptado. El caso de estudio sobre el máster de Políticas y Procesos de Desarrollo señala que, en la experiencia de los alumnos, las aproximaciones dialógicas y constructivistas serían las más apropiadas para el desarrollo de atributos para practicar una cooperación transformadora. No resulta sorprendente que, para el desarrollo de atributos que tienen que ver con cuestiones como el posicionamiento político, la reflexión y la crítica, sean relevantes métodos característicos de estos enfoques de enseñanza-aprendizaje, como el debate o el análisis crítico de textos y situaciones vividas.

Específicamente, la participación como metodología de enseñanza-aprendizaje se revela central. Lejos de ser considerada un método para hacer más eficaz y eficiente la transferencia de conocimientos –lo habitual en el actual contexto académico–, a la luz de los artículos se diría que la participación debería tratarse como poseedora de un valor intrínseco, como principio político, como método de aprendizaje, como herramienta de transformación en los procesos de desarrollo, y también como concepto a ser problematizado.

Sin embargo, podemos apuntar, dados los resultados, que este enfoque y métodos solo despliegan todo su potencial cuando se sustentan en el diálogo entre la reflexión abstracta racional y la experiencia personal y profesional de las personas –algo que no siempre estaba presente en el enfoque y la práctica pedagógicos del caso de estudio. Por otro lado, parece que no solo la reflexión personal sobre la experiencia propia, sino también el intercambio de esta, resulta fundamental en el aprendizaje. Como ilustra el caso de estudio, es muy relevante que en los grupos de estudiantes se den perfiles disciplinares y trayectorias personales y profesionales muy diversas. No obstante, el manejo de la diversidad es un reto importante, pues puede estar en la base de relaciones desiguales de poder (por ejemplo, las derivadas de la autoridad que da a ciertas personas una mayor experiencia profesional) que pueden perjudicar el proceso de aprendizaje de algunos individuos.

Siguiendo con la importancia de las relaciones, los artículos revelan la importancia de los espacios de interacción fuera de los espacios de aprendizaje estructurados (esencialmente el aula), que se dan en paralelo a los de la enseñanza formal. Se revelan particularmente

importantes los espacios de interacción entre los estudiantes participantes en el máster –por ejemplo, momentos de descanso entre clases o momentos de ocio compartido fuera de la universidad, en los que emergen espontáneamente debates y reflexiones muy relevantes. También, los espacios en los que, como activistas o personas trabajadoras en el sector del desarrollo, se mueven los estudiantes. Finalmente, las interacciones en los espacios familiares y con amistades parecen relevantes para modelar el proceso de aprendizaje. El caso demuestra que estas conexiones podrían ser exploradas y, de algún modo, consideradas en los espacios y planificación del máster, ya que forman parte de un mismo proceso de transformación personal. Con frecuencia, las personas identifican que son justamente los espacios fuera del aula los que están siendo, de hecho, los más transformadores (por ejemplo, el activismo). Sin embargo, resulta paradójico que el marco académico dificulte con frecuencia compaginar el estudio de un máster con otras actividades, laborales o de activismo, por ejemplo.

El caso de estudio evidencia también cómo los procesos de aprendizaje tienen una dimensión racional, pero también experiencial y emocional. Esto debería también inspirar nuevos métodos más allá del trabajo intelectual, y más vinculados quizá al arte y la dramatización, por ejemplo.

La cuestión del contexto es, a su vez, fundamental. El caso de estudio, sobre todo en la discusión en el capítulo 3, muestra distintos aspectos contextuales centrales en un proceso formal de aprendizaje universitario sobre gestión del desarrollo. En primer lugar, el propio entorno universitario que, en el caso español, se caracteriza por estar fuertemente burocratizado, con una lógica gerencial muy arraigada, con profesorado resistente al cambio y una orientación de la enseñanza a la empleabilidad. En segundo lugar, el sector de la cooperación al desarrollo, caracterizado por políticas y organizaciones que demandan perfiles profesionales muy centrados en la gestión técnica y la rendición de cuentas financiera, alejados de los atributos mencionados. Estos aspectos contextuales introducen presiones y tensiones de difícil abordaje para la gestión de un máster, si se quiere promover una formación orientada a una práctica política y transformadora.

7.2.2 En procesos de aprendizaje informal a través de las relaciones, ¿cómo se producen cambios en las organizaciones que faciliten una práctica política y transformadora del desarrollo, y cómo pueden promoverse?

Aunque los procesos informales de aprendizaje son por definición no planificados y emergentes, podemos apuntar, a la luz de los resultados de los capítulos 5 y 6, elementos que permitan aproximarnos a su naturaleza y a qué factores los modelan, pensando en cómo promover una cooperación política y transformadora. Veremos que algunos son comunes a los que se identificaron al abordar procesos estructurados de aprendizaje.

En primer lugar, podemos apuntar que se trata de aprendizajes con una dimensión colectiva fundamental en un doble sentido: se dan aprendizajes en los colectivos (cambios en las formas de hacer, actitudes, posiciones, conocimientos, etc. de las organizaciones), al tiempo que los colectivos modelan fuertemente los aprendizajes individuales.

Estos procesos parecen estar fuertemente modelados por la naturaleza y el tipo de interacciones de las organizaciones de desarrollo con sus aliados. Los casos parecen apuntar que las relaciones sustentadas en la horizontalidad y la participación, como ocurría en los procesos formales y estructurados de aprendizaje, no solo son una de las características de una cooperación política y transformadora, sino también un medio fundamental para construir otros atributos personales y colectivos para este tipo de cooperación. Se diría que los procesos informales de aprendizaje transformadores se pueden fortalecer abriendo las relaciones a la participación y el compromiso de un número amplio de personas, construyendo formas de interacción, comunicación y gestión que garanticen la toma de decisiones horizontal y democrática. Por otro lado, y al ser fundamental la calidad de las relaciones, realizar actividades abiertamente políticas o desde una perspectiva política se convierte en motor para el fortalecimiento de relaciones y la generación de atributos propios de una cooperación política y transformadora, en tanto este tipo de acciones implican más diálogo y reflexión compartidos entre individuos y organizaciones.

En tercer lugar, los resultados muestran que, como en los procesos de educación formal abordados, resultan muy importantes los espacios de interacción entre personas y organizaciones más allá de los del trabajo conjunto. Compartir momentos más personales de ocio, humor y cotidianeidad parece fundamental para construir relaciones políticas duraderas entre organizaciones. De nuevo, los aspectos emocionales son también centrales (por ejemplo, en los casos de estudio se señala la importancia, en las relaciones, de sentimientos como la amistad y la admiración mutua). Sin embargo, los casos llaman también la atención sobre la importancia de que las relaciones de confianza entre organizaciones se den de manera participada, de modo que no se sustenten únicamente en la amistad personal entre dos individuos.

En cuarto lugar, los casos también evidencian la importancia central para el aprendizaje de la interacción de las organizaciones de desarrollo con organizaciones de base. Esta interacción facilita el aprendizaje en términos de posicionamientos y de comprensión de demandas ciudadanas y de modelos sociales y políticos alternativos. También el aprendizaje del manejo de ritmos y lógicas alejadas de las habituales en ONG u organizaciones profesionalizadas, contribuyendo así a desarrollar las capacidades de adaptación y flexibilidad.

En quinto lugar, el tipo y naturaleza de las interacciones con otros actores, más allá de los aliados políticos, parecen también fundamentales para el aprendizaje. En este sentido, la interacción de las organizaciones de desarrollo con las instituciones y el facilitar que las organizaciones de base interactúen directamente con estas, contribuye al desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos para navegar en contextos complejos y cambiantes.

Vimos también que compartir y actuar conjuntamente desde posiciones ético-políticas comunes puede situarse como característica fundamental de la cooperación política y transformadora. Pero, además, parece ser un motor fundamental para el aprendizaje compartido, ya que las posiciones comunes aglutinan, generan confianzas y establecen marcos comunes desde los que trabajar –aunque sea para disentir.

Finalmente, de nuevo, el contexto se revela fundamental para entender cómo se dan los procesos de aprendizaje informales a través de las relaciones. A la luz de los artículos,

identificamos algunos elementos contextuales clave: los macroprocesos globales y sus efectos locales en términos de empobrecimiento e injusticia (por ejemplo, el avance del neoliberalismo o el modelo agroexportador y sus impactos en contextos como Argentina o Colombia); las respuestas locales y globales que se dan (por ejemplo, la movilización de grupos campesinos e indígenas que vimos en los ejemplos, y su estrategia respecto a la cooperación internacional), y las políticas de cooperación (que, por ejemplo, ponen a disposición fondos para acompañar estos procesos, aunque desde una lógica gerencial).

7.2.3 En procesos de incorporación de un enfoque de planificación y gestión, ¿cómo se producen cambios en las personas y organizaciones que promuevan una práctica política y transformadora del desarrollo, y cómo pueden promoverse?

Además de los cambios individuales y colectivos derivados de procesos formales e informales de aprendizaje, nos preguntamos por formas de hacer avanzar una organización hacia una práctica política y transformadora de la cooperación a través de la incorporación de un enfoque de gestión.

El capítulo 6 identifica una cuestión central al respecto: incorporar un nuevo conjunto de lenguajes, estrategias, procedimientos y herramientas en una organización, aun con la voluntad expresa de practicar una cooperación más política y transformadora, podría profundizar en una práctica alineada con la cooperación crítica y política que hemos definido, pero también, al contrario, podría reforzar prácticas gerenciales.

A partir del estudio específico del enfoque basado en derechos, surgen varias cuestiones clave para entender este tipo de procesos y sus resultados que conectan con las apenas discutidas.

Se puede lanzar la hipótesis de que la incorporación de un nuevo enfoque de gestión podría producir cambios cuando existe una motivación por avanzar en prácticas y posturas ya transformadoras; cuando se trata de organizaciones participativas y abiertas que permiten el debate y la reflexión, o cuando se mantienen relaciones con organizaciones y movimientos sociales con un perfil abiertamente político y con posiciones transformadoras que puedan inspirar y dar sentido a los cambios. Por ejemplo –siguiendo el caso del enfoque basado en derechos– enmarcar en términos de derechos y no necesidades la acción de la organización, o incorporar nuevas herramientas de análisis que permitan reflejar las obligaciones y responsabilidades de todos los actores en un contexto dado para desvelar mecanismos de empobrecimiento, puede facilitar el avance en una práctica transformadora.

Por el contrario, parece difícil que organizaciones con un perfil ya muy gerencial, jerárquicas y con concentración de poder en el personal técnico, centradas en la financiación, o reacias al conflicto con actores públicos o privados puedan cambiar por el hecho de incorporar un nuevo lenguaje o herramientas. Discursos pretendidamente políticos pueden incorporarse pero re-enmarcarse en términos gerenciales –como el lenguaje de derechos–; y las nuevas herramientas pueden asumirse con la voluntad de controlar contextos y procesos, no de comprender, posicionarse y cambiar.

A la luz del artículo del capítulo 6, se puede proponer la hipótesis de que, en general, los cambios en lenguajes y herramientas difícilmente pueden llevar a aprendizajes transformadores, a cambiar posiciones, valores y visiones más profundos. Estos probablemente se construyen a través del aprendizaje informal o más estructurado –pero más crítico–, aunque pueden ser reforzados por cambios en el enfoque de gestión, que puede facilitar ciertas prácticas ya críticas.

De nuevo, el contexto parece fundamental para entender cómo se pueden producir estos procesos. Concretamente, el actual contexto de políticas de cooperación, que incentiva permanentemente la incorporación de nuevos enfoques pero para profundizar en la lógica gerencial. En cambio, organizaciones ya críticas y reflexivas podrían aprovechar las tendencias en el sistema de cooperación para legitimar procesos orientados a profundizar en una práctica política y transformadora –por ejemplo, empleando el lenguaje de los derechos, entusiastamente aceptado y promovido por las políticas.

7.3 Discusión general sobre la contribución teórica y metodológica de los resultados al ámbito de estudio

Tras abordar las preguntas generales de investigación de la tesis resulta pertinente, dado además el carácter exploratorio del trabajo, discutir la elaboración y contribución teórico-conceptual y metodológica generales del mismo, en el marco del debate general sobre la gestión política y transformadora del desarrollo al que nos referíamos en la introducción (ver punto 1.4).

En el trabajo se han empleado ideas y conceptos clave en este debate, empleados por distintos autores y desde distintos campos. Sin embargo, se ha tratado además de profundizar en ellos y de establecer con más claridad sus dimensiones y conexiones. Como resultado general del trabajo, se puede decir que se ha contribuido a construir una aproximación abarcativa, pero también concreta y operativa, al tema de la gestión política y transformadora del desarrollo, no presente en la mayoría de los estudios. Señalamos al respecto algunas cuestiones.

En primer lugar, la tesis concreta el significado de dos ideas clave en el debate que, curiosamente, son generalmente definidas de manera muy ambigua.

- Por un lado, se ha tratado de concretar sin ambigüedad una idea de lo *político*, desde la que se pueda además avanzar hacia una aproximación a la cooperación que sea también transformadora. Esta concreción se ha dado en distintos niveles: En primer lugar, se ha definido en general lo político como lo que tiene que ver con todos los procesos de conflicto, cooperación y negociación a través de los cuales se toman decisiones sobre quien posee, usa, produce y distribuye los recursos, modelados por el poder, los intereses –que pueden ser cambiantes– y la ideología. Desde este punto, y en segundo lugar, se ha podido definir el desarrollo como proceso político, en el que interactúan un elevado número de actores en desiguales relaciones de poder, y en los que se dan permanentes procesos de negociación y conflicto, ya sean abiertos o encubiertos. En tercer lugar, la cooperación sería en consecuencia una acción que

requiere de tomar partido en los contextos particulares en los que actúa y, si pretende ser coherente con los valores invocados, que implica trabajar en la reducción de estas asimetrías de poder en la apropiación de recursos. Este desarrollo conceptual lleva a conectar la repolitización de la cooperación con una más clara reorientación de la misma hacia la transformación social.

- De hecho, a través de los distintos artículos se construye una cierta idea concreta de lo que entendemos por *transformación*, conectada con la de lo político. Se han referido varios aspectos que caracterizan el concepto: el reto y cambio de las asimetrías de poder, jerarquías y desigualdades; el proceso permanente de cumplimiento de derechos y expansión de los mismos, contruidos en las luchas sociales; la confrontación y progresivo desmantelamiento del modelo neo-liberal, la desmercantilización de todos los aspectos de la vida; la construcción de una democracia radicalizada que permita el control de las personas y colectivos no sólo en lo referente a la gestión de lo público, sino en todos los aspectos de la vida; la reivindicación de la pluralidad de formas de vida y fuentes de conocimiento. Se ha señalado repetidamente además la centralidad de los grupos oprimidos e invisibilizados para la transformación, como potenciales portadores de modelos alternativos de desarrollo, así como la importancia de conectar luchas y perspectivas contrahegemónicas.

En segundo lugar, como resultado general de la tesis, se han concretado y conectado otros conceptos relevantes en el campo de los estudios de desarrollo, empleados en los debates sobre una práctica de la cooperación que supere el gerencialismo. Nos referimos a algunos de ellos:

- La *complejidad*, como idea que nos permite caracterizar los procesos de desarrollo y transformación –ya sean personales, colectivos o sociales– como impredecibles, permanentemente cambiantes, modelados por densas redes de relaciones de poder imposibles de desvelar por completo, con propiedades emergentes y continuos efectos no esperados. Nos permite también entender el desarrollo y la cooperación como procesos llenos de paradojas, contradicciones y espacios de incertidumbre. Hemos visto también las implicaciones que esta forma de entender el cambio tiene para abordar nuestro objeto de estudio –por ejemplo, para caracterizar los atributos personales y colectivos para una práctica transformadora del desarrollo, o para entender los procesos de aprendizaje.
- La idea de *poder*, fundamental en nuestro trabajo. Si bien en la tesis no se hace una aportación conceptual novedosa, sí creemos que se ha ofrecido una conceptualización heterodoxa, amplia y abarcativa, relevante y novedosa de la idea para entender una cooperación transformadora. El poder se ha caracterizado como con un fenómeno con múltiples dimensiones (visible, no visible, oculta); dinámico y cambiante; que puede ser opresor o liberador; que está presente tanto de forma concreta en las relaciones entre actores como de forma no localizada en los discursos. La tesis ha mostrado a su vez la importancia de abordar más específicamente cómo opera el poder a través del conocimiento, lógica y herramientas del modelo dominante de desarrollo y

cooperación; de abordar las relaciones entre organizaciones sociales, organizaciones de base e instituciones, y en el seno de las propias organizaciones de desarrollo; de situar las relaciones de poder entre actores en el contexto más amplio de relaciones sociales, política y económicas en un territorio y momento dados.

- Muy conectado con lo anterior, del trabajo emerge una cierta conceptualización de la *participación*. De nuevo, la tesis no supone una aportación muy novedosa, aunque sí combina perspectivas de manera relevante y original para nuestro tema de estudio. La participación se ha entendido en un sentido radical, como la efectiva posibilidad de toma de decisiones sobre todos los aspectos que afectan a la vida de una persona o colectivo. Nos hemos referido en los diferentes capítulos, más específicamente, a la importancia de abordar, por un lado, los procesos y mecanismos de participación tanto entre y dentro de las organizaciones; por otro, la promoción de sistemas políticos y de gobernanza más radicalmente participativos, más allá de la tradición liberal-representativa, y más conectadas con la de la democracia directa. Como con el poder, esta conceptualización y estos focos nos permiten tanto definir como entender cómo se modela una cooperación que pretenda ser política y transformadora.
- La idea de *valores*, muy habitual en los estudios de desarrollo, también ha estado muy presente. De los distintos artículos emerge una cierta aproximación que los entiende como conjunto de posiciones ético-políticas. A través de la elaboración teórica y del trabajo empírico hemos identificado algunos de estos valores: justicia, libertad, equidad, solidaridad, empatía, desmercantilización, autoorganización y autogestión, cooperación, democratización, etc. Sin embargo, nuestra aproximación al tema hacía también énfasis en desvelar y eventualmente confrontar los valores propios y comúnmente asumidos del modelo dominante de desarrollo (por ejemplo, eficacia y eficiencia, representación, valorización, etc.), así como el reconocer y valorar la multiplicidad de valores en los distintos proyectos transformadores, y la importancia de ponerlos en diálogo.

En tercer lugar, cabe señalar que el conjunto del trabajo permite proponer nuevos planteamientos teóricos en los debates más concretos a los que nos referíamos en 1.4.2: la educación para la gestión del desarrollo, las relaciones en la práctica de la cooperación, y la incorporación de enfoques de gestión.

- En relación al primer espacio, en la tesis hay elementos para pensar en una teoría original del *aprendizaje para la práctica del desarrollo*. De nuevo, el conjunto de capítulos permiten construir una aproximación amplia al tema. Apunta a determinados elementos clave que parecen –a la luz tanto del trabajo teórico como del análisis de los casos estudiados– modelar el aprendizaje para la cooperación: las conexiones y retroalimentaciones entre procesos formales e informales; las relaciones de poder –más o menos visibles–; el contexto social y político más amplio; el tipo de conocimientos y discursos en juego; la experiencia y las emociones; la imbricada relación entre aprendizajes individuales y colectivos; la identificación entre resultados y procesos de aprendizaje.

- En relación a las *relaciones en la cooperación*, la tesis ofrece también elementos para articular una aproximación integral al tema. Los resultados del conjunto de capítulos nos remiten a la importancia de temas similares a los relacionados con el aprendizaje: la importancia tanto de espacios formales o estructurados como de espacios y momentos informales de relación; la importancia de las emociones, amistad y afectos; la conexión entre relaciones individuales y entre organizaciones; la relevancia del contexto; la importancia del poder, especialmente el que actúa a través de los conocimiento y los discursos y las prácticas hegemónicas en el desarrollo. Los resultados del trabajo remiten a la importancia de poner el foco en abordar tanto las relaciones intra como interorganizacionales, entre organizaciones de desarrollo y organizaciones de base, instituciones y otros actores.
- Sobre los *enfoques de gestión del desarrollo*, la tesis ofrece tanto elementos para teorizar acerca de qué es un enfoque de gestión –al que nos hemos referido como conjunto de lenguajes, estrategias, procedimientos y herramientas–, y qué elementos modelan su incorporación a una organización, tales como las dinámicas de poder y de participación en la misma; su historia; sus valores, lenguajes y perspectivas; las políticas de cooperación y el contexto social, político y económico en general.

En cuarto lugar, cabe decir que, metodológicamente, los resultados del trabajo demuestran que estas teorías y conceptos pueden ser operativos para seguir explorando las distintas cuestiones vinculadas al tema de la gestión política y transformadora del desarrollo. A un nivel general, el planteamiento ontológico y epistemológico propuesto, alejado del positivismo y el esencialismo presentes en buena parte de los estudios del desarrollo, permite entender aspectos fundamentales de nuestro objeto de estudio, tales como las transformaciones en perspectivas, valores y actitudes, o los procesos de desarrollo de planteamientos críticos en personas y colectivos. A un nivel más concreto, el diseño de la investigación y las técnicas y su aplicación nos ha permitido abordar análisis de casos particulares que han posibilitado para discutir, matizar y reformular hipótesis, conceptos y teorías. Se ha podido así ilustrar cómo el análisis de un número reducido de casos singulares, si son relevantes, puede ser válido para cuestiones clave en los debates sobre la superación del gerencialismo y la construcción de una cooperación transformadora.

Referencias

Ortega, M.L. (2007). *Estrategia de la educación para el desarrollo de la cooperación española*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

8. Conclusiones

Presentamos, a continuación, una serie de conclusiones generales del conjunto del trabajo.

Como primera conclusión, podemos apuntar que lo presentado dibuja una perspectiva de la cooperación que, en lugar de simplificar, complejiza y problematiza la cuestión de la cooperación y el desarrollo. La perspectiva política y transformadora que hemos propuesto se revela como intrínsecamente problemática, llena de contradicciones, tensiones y paradojas. Lejos de considerar este hecho como un problema, nos parece que hace que esta perspectiva sea coherente con las críticas, los planteamientos y los supuestos de los que partíamos. Mencionamos, a continuación, algunas de estas tensiones y paradojas que ilustran este argumento:

- En la forma de cooperación propuesta, las personas y organizaciones practicantes del desarrollo se sitúan siempre en una posición problemática, ya que deben tomar partido de manera más o menos abierta, pero siempre consciente, en cualquier situación. Son actores externos que asumen conscientemente su injerencia en otro contexto y que se alinean con ciertos procesos, actores y proyectos políticos, con los conflictos y tensiones que eso supone.
- Estas tensiones se desplazan al ámbito de la rendición de cuentas, ya que las organizaciones, según la caracterización de una cooperación política y transformadora que hemos propuesto, deben alinearse y acompañar procesos y proyectos no necesariamente alineados con los de las políticas de cooperación. No obstante, deben rendir cuentas a las agencias financiadoras sobre aquello que se hace, utilizar su lenguaje e instrumentos y ubicarse en su marco de visiones sobre el desarrollo, prioridades y estrategias con frecuencia opuestas a las de los procesos a los que se acompaña.
- En términos más generales, las organizaciones de desarrollo que aspiran a ser transformadoras se enfrentarían permanentemente al dilema de actuar en un sistema cuyas bases, principios y formas de operación no comparten. Gestionar recursos de este sistema sin asumir sus principios sitúa a las organizaciones en una posición continuamente contradictoria. De manera aún más general, el propio hecho de asumir el discurso del desarrollo es en sí una cuestión enormemente problemática que obliga a la crítica, reflexión y prevención permanente.
- No parece resuelta, ni resoluble, la cuestión que aparecía ya en la introducción acerca de si se pueden o no emplear las herramientas de un sistema sospechoso de ser intrínsecamente gerencial y sustentado en las desigualdades de poder como el de la cooperación para apoyar procesos transformadores. En otras palabras, queda abierta la cuestión acerca de la posibilidad de financiar y apoyar desde el exterior el cambio social transformador sin distorsionarlo ni cooptarlo.
- Esta cuestión tiene que ver, a su vez, con el tema de la profesionalización. Las organizaciones de desarrollo se enfrentarían a las tensiones de combinar en su acción el trabajo de profesionales (o al menos personas remuneradas) y voluntarios

(activistas). Al mismo tiempo, se enfrentarían a las contradicciones derivadas de gestionar y depender de proyectos y recursos teniendo como misión la transformación social. En otras palabras, queda también abierta la cuestión acerca de si la existencia de personas y organizaciones *profesionales del cambio social* es posible, si es manejable, o si tal cosa es una contradicción en los propios términos.

Una segunda conclusión apunta a que no existe una clara separación entre las características propias de lo que tratamos de definir como cooperación política y transformadora y las formas en las que esta se construye. Por ejemplo, al abordar el aprendizaje formal, veíamos cómo el desarrollo de posiciones políticas, el diálogo, la reflexividad o el análisis sobre el ejercicio del poder serían a la vez atributos y medios para desarrollarlos; lo mismo se puede decir al hablar del cambio organizacional y de cuestiones como la democracia interna y la apertura a la participación; o de las relaciones al hablar de la horizontalidad y la relación con movimientos sociales. Esta constatación da idea de que este tipo de cooperación supera radicalmente el actual enfoque dominante basado en resultados, y asume un enfoque radicalmente centrado en el proceso.

En tercer lugar, podemos obtener conclusiones respecto a las condiciones necesarias para una cooperación política y transformadora. No parece que podamos afirmar que el tipo de relaciones y acciones que se han estado analizando puedan promoverse por cualquier organización, en cualquier caso y en cualquier momento. En cambio, podemos proponer la hipótesis de que este tipo de cooperación requiere de algunas condiciones internas y externas a las organizaciones de desarrollo, entre las que podemos sugerir las siguientes:

- Que existan ciertas motivaciones, perspectivas políticas y formas democráticas en las personas y organizaciones de desarrollo. No parece sencillo que, en personas con un perfil muy gerencial, o en organizaciones grandes y muy gerencializadas, ni siquiera a través de los procesos de aprendizaje como los descritos se pueda avanzar hacia prácticas transformadoras.
- Que las organizaciones de desarrollo se muevan en contextos en los que existan organizaciones locales fuertes y que se relacionen con ellas. También, que estas organizaciones tengan perspectivas políticas claras, propias y que reten a las dominantes, y que sean capaces de relacionarse con organizaciones externas sin que ello conlleve la cooptación.
- Aun moviéndose en un sistema de cooperación gerencial, las organizaciones deben ser capaces de moverse en sus márgenes, de capturar recursos sin renunciar a las prioridades y estrategias propias y las de sus aliados. En este sentido, los casos de estudio parecen sugerir que, paradójicamente, el sistema español, centrado en la rendición de cuentas puramente financiera, facilita la posibilidad de acceder a recursos de la cooperación sin renunciar a las estrategias y planteamientos políticos propios.

Una cuarta conclusión es que el trabajo permite desvelar algunos sobreentendidos del sistema de cooperación que no han sido abordados con detalle en la introducción, y sobre los que se pueden proponer nuevas bases para un modelo de cooperación distinto y más transformador:

- Planteado en términos un tanto simplificadores, se puede afirmar que, en la perspectiva dominante, la finalidad de la cooperación al desarrollo es contribuir mediante el apoyo de Estados con rentas más elevadas a cierto cambio en un país de renta más baja hacia una situación considerada “mejor”, ya alcanzada total o parcialmente por países “desarrollados” y que de algún modo sirven de modelo. Por el contrario, desde la perspectiva de la cooperación que proponemos, la cooperación apuntaría hacia un lugar muy distinto. Aunque también se centrara en la realización de acciones en el Sur, la cooperación sería un medio para la construcción de redes, intercambios y solidaridades que permitan avanzar hacia modelos distintos de relaciones sociales, económicas y políticas, tanto en el Norte como en el Sur. La cooperación sería un medio para la construcción de una globalización desde abajo, como forma de expresión de solidaridad y para la construcción de nuevas formas de ciudadanía y democracia. Más allá, la cooperación transformadora sería una forma para que la ciudadanía y los actores del Norte aprendieran de las luchas –mucho más maduras– y de los modelos de desarrollo alternativos del Sur. Así, este modelo de cooperación, que situaría procesos desde abajo en el Sur como referentes, se sustentaría en una lógica diametralmente opuesta a la del modelo dominante.
- El sistema de cooperación al desarrollo se sustenta sobre la idea de que los procesos apoyados desde el exterior deben ser autosostenibles en el corto plazo, de modo que no se genere dependencia del exterior. Por el contrario, la cooperación que proponemos parte de la necesaria interdependencia entre actores que, en distintos contextos, buscarían un mismo cambio transformador. Las relaciones establecidas en el marco de la cooperación no tendrían así un horizonte temporal cerrado, sino que, por el contrario, aspirarían a sostenerse y cambiar en el tiempo –independientemente de la financiación–, como los propios proyectos políticos de transformación compartidos que inspiran y sostienen estas relaciones.
- Por otro lado, el discurso dominante de la cooperación hace énfasis en la focalización en los grupos y personas más empobrecidos. En cambio, el modelo de cooperación que proponemos, sin pretender ser cínico, pone la prioridad en los grupos más organizados, con ideas políticas articuladas, inmersos en procesos de construcción de proyectos alternativos de desarrollo, con capacidad de relacionarse con actores externos poderosos sin perder la autonomía. Implícitamente, el trabajo parte de la idea de que la acción externa de organizaciones de desarrollo para apoyar procesos locales transformadores puede ser posible y deseable. Sin embargo, no se entiende que el apoyo externo pueda ser deseable en contextos en los que apenas exista organización y luchas previas.
- Finalmente, el sistema de cooperación se basa en una visión consensual de la sociedad y el cambio, mientras que el modelo que se ha tratado de proponer pone en el centro el conflicto y la existencia de relaciones desiguales y luchas de poder, como elementos consustanciales a las relaciones sociales y al propio cambio social.

La quinta conclusión tiene que ver con las implicaciones más prácticas del trabajo. A lo largo de los capítulos y en la discusión general, se ha descrito un buen número de implicaciones para las organizaciones de desarrollo para pensar, promover o fortalecer procesos de aprendizaje; repensar sus estructuras, procedimientos y enfoques de gestión; en definitiva, para avanzar hacia una forma de cooperación más transformadora. Más que proponer acciones muy específicas, estas implicaciones apuntaban a cuestiones generales con el fin de cambiar el foco de atención de las organizaciones y poner en el centro cuestiones tales como la participación radical (dentro de y entre colectivos), el desvelamiento y manejo del poder, la calidad de las relaciones, el posicionamiento político, el apoyo a modelos alternativos de desarrollo, la conexión con procesos de base o la atención a las múltiples dimensiones (racional y reflexiva, emocional, experiencial) del cambio personal y colectivo. Todas estas cuestiones tenían que ver tanto con aspectos internos a las organizaciones como con aspectos contextuales, y particularmente con las políticas de cooperación. Por ello, se puede entender también que las organizaciones deberían tomar posiciones firmes frente al propio sistema de cooperación. Las organizaciones con una vocación más transformadora deberían, por lo tanto, valorar si desean seguir operando de algún modo en los márgenes del sistema, o si frontalmente van a proponer cambios sustanciales en las políticas y cuál sería la naturaleza de estos cambios.

La sexta conclusión tiene que ver con las posibles orientaciones que el trabajo puede ofrecer para replantear las estas políticas de cooperación. En esta tesis se ha partido del presupuesto de que los recursos del actual sistema de cooperación, aunque promueve y opera bajo una lógica gerencial, pueden ser empleados para promover procesos transformadores, como de hecho hemos visto que ocurre en los casos de estudio. Sin embargo, cambiar el actual sistema hacia otro que estuviera centrado en promover una cooperación política y transformadora implicaría cambios muy profundos en él que probablemente lo harían casi irreconocible. No podemos adelantar una caracterización cerrada de este posible “nuevo” sistema, pero sí proponer algunos cambios posibles y realistas de orientación general de las políticas (específicamente en la cooperación bilateral y descentralizada):

- Parece posible pensar en un sistema que fuera más sensible con la especificidad de cada contexto y con la complejidad e impredecibilidad de los procesos de desarrollo. Es realista pensar que el sistema se orientara más hacia el diálogo entre los donantes y los actores que apoya para compartir qué ha ocurrido y por qué y las implicaciones que eso tiene. Sería un sistema basado en el aprendizaje y la experimentación, alejado de los actuales mecanismos de relación entre donantes y ONGD, basados en la rendición de cuentas financiera y en la justificación de que las actividades y los resultados de los proyectos no se han alejado de la planificación inicial.
- Resulta difícil pensar que las políticas de cooperación puedan promover explícitamente *modelos de desarrollo alternativos al dominante*. Sin embargo, puede pensarse que las políticas de cooperación al menos reconozcan y valoricen la diversidad de perspectivas políticas, modelos de desarrollo y propuestas de cambio que existen en los distintos contextos. Podría ser una prioridad de las políticas apoyar estos modelos alternativos, en nombre de los valores de la diversidad y la pluralidad, asumibles por cualquier Gobierno y administración.

- A un nivel más general, podría ser posible una reorientación del fin declarado de las políticas de cooperación. En lugar de orientarse a “producir” desarrollo mediante la transferencia de recursos, se podría considerar un instrumento de construcción y expresión de solidaridad de la ciudadanía organizada de un Estado o territorio, así como un mecanismo para fortalecer y conectar organizaciones de distintos territorios. Sería una política pública de construcción de ciudadanía. Una orientación, de hecho, que podría ser también aceptable.

En séptimo lugar, mencionamos que la propia naturaleza exploratoria de la investigación abre nuevos caminos para la investigación, así como deja muchos por cerrar. Podemos citar algunas cuestiones al respecto:

- El trabajo deja abierta la caracterización y comprensión de su propio objeto: la cooperación política y transformadora. Queda abierta y justificada la posibilidad de abordar otras dimensiones de este tipo de cooperación, así como la posibilidad de explorar otros espacios en los que se esté dando o pueda promoverse.
- La tesis deja también abiertas un buen número de cuestiones sobre los aspectos y dimensiones de los espacios y procesos que sí fueron explorados. Queda, por ejemplo, mucho por profundizar en relación con los aspectos cognitivos y contextuales del aprendizaje individual para la práctica del desarrollo; la naturaleza y los procesos en el aprendizaje informal; las interacciones entre procesos individuales y colectivos de aprendizaje; cómo la historia previa de una organización y sus características organizativas condicionan procesos de cambio para romper con la lógica gerencialista, etc.
- En los distintos artículos han aparecido a su vez toda una serie de nuevos conceptos, en cuya utilidad, dimensiones y contenidos se podría profundizar. Por ejemplo: el cambio social emancipatorio, la agencia reflexiva y transformadora, la ciudadanía global radical, o el enfoque basado en derechos radical.
- A lo largo de la tesis se han presentado una serie de hipótesis más concretas en torno a varias cuestiones tales como las precondiciones para una práctica política y transformadora del desarrollo; la interacción de las esferas de la movilización, ideologías e intermediación en el aprendizaje informal; o los rasgos organizativos que condicionan el potencial de un enfoque para politizar la práctica de una organización. Todas ellas pueden ser abordadas en próximas investigaciones

Finalmente, cabe decir que la discusión sobre las implicaciones académicas nos remite necesariamente a la reflexión sobre las limitaciones del trabajo. Como se ha insistido, la naturaleza exploratoria de la tesis, pero también las limitaciones metodológicas que se han mencionado en cada uno de los capítulos, nos alejan de la vocación y posibilidad de ofrecer definiciones cerradas, afirmaciones explicativas, o hipótesis validadas. Todo en el trabajo desarrollado debe ser considerado como abierto, provisional, expuesto a revisión, crítica y profundización. El aporte de la tesis debería más bien juzgarse principalmente por lo sugerente e inspiradora que pueda haber sido la exploración realizada, las hipótesis, conceptos y conexiones que se han aventurado, y su relevancia para avanzar en el debate sobre el sentido, la forma y posibilidades de una cooperación más allá del gerencialismo y al servicio del cambio social transformador.

Conclusions (English)

A series of conclusions that can be drawn from the entire work are presented below:

A first general conclusion is that the material presented illustrates a perspective that, instead of simplifying the issues on development and aid, problematises the issues. The political and transformative perspective that we have proposed reveals itself as inherently problematic, full of contradictions, tensions and paradoxes. Far from seeing this fact as a problem, we think it makes this perspective consistent with the critiques, approaches and assumptions we have drawn on. We mention below some of these tensions and paradoxes that illustrate this argument:

- In the way of understanding aid that we have proposed, individuals and organizations as development practitioners are continually placed in a problematic situation, as they must always, openly or more covertly, but consciously, take sides in any context. They are external actors who consciously assume their interference in another context and their alignment with certain processes, actors and political projects, with the conflicts and tensions that this entails.
- These considerations have implications if we consider the issue of accountability: organizations—according to the characterization proposed of a political and transformative aid—must support processes and projects that are not necessarily aligned with aid policies. However, they must be accountable to donors concerning the work they do, using the language, tools and frames of development of the donors, and referring to their priorities and strategies, which are frequently divergent with those of the people and process they support.
- In broader terms, it can be said that development organizations aspiring to be transformative permanently face the dilemma of acting in a system characterised by foundations, principles and modes of operation that they do not share. Managing resources from this system without assuming its principles constantly places organizations in a contradictory position. In even more general terms, the very fact of assuming the development discourse itself is a highly problematic issue, which requires criticism, reflection and permanent prevention.
- We posed a key question in the introduction that seems to be neither resolved nor resolvable. It concerned whether development organizations can use the tools of an intrinsically managerial system based on inequalities of power, such as that of international aid, in order to support projects of transformative processes. That is to say, it has not been determined whether transformative processes can be supported, managed and financed by external actors, without them distorting or co-opting these processes.
- This issue is directly linked with the issue of professionalization: development organizations will often face the tension of combining professionals (or at least paid employees) and volunteers (activists) within their structure. Similarly, they face the contradictions derived from managing—and depending on—projects and resources,

whilst having the mission of social transformation. This is the question: whether the existence of individuals and organizations that are "professionals of social change" is possible, or if this is a contradiction in itself.

A second conclusion highlights that there is a clear separation between the specific characteristics of what we try to define as political and transformative cooperation, and the ways it is built. For example, in dealing with formal learning, we saw how the development of political positions, dialogue, reflexivity or analysis on the exercise of power can be the attributes and a means of developing these features. The same can be said when speaking of organizational change and of issues such as internal democracy and openness to participation, or on the relationships with social movements. This finding gives the idea that this kind of cooperation radically transcends the current approach to development and aid based on results, and takes an approach radically focused on the process.

A third conclusion concerns the conditions for a political and transformative practice of aid. It does not seem evident that we can claim that the type of relationships and actions that have been analysed can be promoted by any organization, in any case and at any time. Instead, we propose the hypothesis that such cooperation requires that the development organizations meet some internal and external conditions, amongst which we can suggest the following:

- Certain motivations, political perspectives and democratic forms have to be present in development organizations and the people involved. It is difficult to advance towards transformative practices with people and organizations with a managerial profile, even through the learning process described previously.
- Development organizations should move in contexts where there are strong local organizations and interact with them. In addition, these local organizations should have clear and distinct political perspectives that challenge the dominant perspectives, and should be able to relate to outside organizations without being co-opted by them.
- Even when operating within a managerial aid system, organizations must be able to perform in the margins and spaces of opportunity, to acquire resources without sacrificing their priorities and strategies, and those of their allies. In this sense, the case studies seem to suggest that, paradoxically, the Spanish system, focused purely on financial accountability, makes it easy for organizations to access funding without renouncing their own strategies and political positions.

A fourth conclusion is that the work can reveal some challenging aspects regarding the cooperation system that have not been addressed in detail in the introduction, and which can propose new bases for a more transformative model of cooperation:

- In somewhat simplistic terms we could say that, in the dominant perspective, the aim of development cooperation is to contribute through the transfer of resources from "rich" countries to some type of change in a Southern country, in order to create a situation that is considered "better", and which is already wholly or partly achieved by "developed" countries which somehow serve as a model. By contrast, from the perspective proposed, development cooperation would aim towards a very different

situation. Although also concentrated on actions focused on the South, cooperation would be a means for building networks, exchanges and sympathies that allow actors to jointly move towards a different model of social, economic and political relations, both in the “North” and “South”. Cooperation would be a mean to build a “globalization from below”, as an expression of solidarity and for the construction of new forms of citizenship and democracy. Furthermore, a transformative cooperation would be a way for citizens and stakeholders from the North to learn about the (much more established) struggles and the alternative development models from the South, and in this way place this model of cooperation in a diametrically opposite logic to the dominant one.

- The aid is based on the idea that processes receiving external support must be self-sustainable in the short or medium term, so that no dependence is generated. On the contrary, the alternative model that has been proposed is based on the necessary interdependence between actors that, in different contexts, seek the same transformational change. The relationships established within the framework of this cooperation would not have a closed time horizon but, on the contrary, would aspire to be maintained and transformed over time, regardless of funding.
- Furthermore, the dominant discourse of cooperation emphasises targeting the poorest groups and individuals. Instead, the proposed cooperation model, without trying to be cynical, puts the priority on organised groups, with articulated political beliefs, that are involved in processes of building alternative development models, and with the capacity to relate to powerful external actors without losing autonomy. Implicitly, in the work developed in this thesis it is assumed that although the external action of development organizations to support transformative local processes may be possible and desirable, this cannot be possible in contexts where there is little organization or previous history of struggle.
- Finally, the aid system is based on a consensual vision of society and change, while the model proposed places conflict and the existence of unequal power relations at the centre of the approach, as inherent elements of social relations and social change.

A fifth conclusion has to do with the implications of the work developed. Throughout the chapters and in the general discussion, a number of implications for development organizations have been described: to propose, promote or enhance learning processes; to rethink their structures, procedures and management approaches; in short, to move towards a more transformative cooperation. Rather than proposing very specific actions, these implications highlight general issues in order to change the focus of attention of the organizations, centring on issues like: radical participation (within and between groups); revealing and challenging unequal power relationships; the quality of the relations; political positioning; supporting alternative development models; the connection with grassroots processes, or paying attention to the multiple (rational, emotional, experiential) dimensions of personal and collective change. All these issues have to do with both internal and contextual aspects of organizations, and particularly with the political aspects of aid and development. Therefore, it can be understood that organizations should take firm positions against the existing aid system. Organizations with a transformative vocation should assess whether or not

to continue operating within the margins of the aid system, or to directly propose substantial changes in policy, and think about how these might be.

The sixth conclusion concerns the possible approaches that this work can offer towards rethinking aid policies. This thesis is based on the assumption that the resources of the current aid system, which promotes and operates under a managerial logic, can be used to promote transformative processes, as is indeed shown in the case studies. However, changing the current system towards a new one focused on promoting a political and transformative model would involve very substantial changes, which would probably make it almost unrecognisable. We cannot advance a closed characterization of this potential "new" system, but we can propose some possible and realistic changes as a general orientation of the aid system (thinking specifically in bilateral and decentralised cooperation):

- It seems possible to think of a more sensitive system regarding the specificity of each context and the complexity and unpredictability of development processes. It is realistic to think that the system could be more oriented towards dialogue with the actors it supports, in order to share what have happened in a given process and why, and the implications of this. It would be a system based on learning and experimentation, away from the current mechanisms of relationship between donors and NGOs based on financial accountability and justification of the projects in order to show that the results achieved and the activities developed have not become removed from those in the initial planning.
- It is difficult to think that cooperation policies could explicitly promote "development models that are alternative to the dominant". However, it is conceivable that political cooperation could at least recognise and value the diversity of political perspectives, development models and proposals for change that exist in different contexts. It could be a policy priority to support these alternative models, in the name of diversity and plurality, values that are acceptable to any government or administration.
- On a more general level, a reorientation of the declared policy of cooperation might be possible: instead of being aimed at "producing" development by transferring resources, aid could be considered as an instrument of construction and expression of the solidarity of an organised citizenry from a State or territory, as well as a mechanism to strengthen and connect organizations from different territories. It would be a public policy to build citizenship. This would also be, in fact, a readily acceptable orientation.

Seventh, we mentioned that the exploratory nature of the investigation opens new roads for research as well as leaving many to be closed. We could raise some questions about this:

- The work leaves open the characterization and understanding of its own subject: critical and transformative aid. The idea is still open: other dimensions of this type of cooperation may be explored, as well as other spaces in which it is currently happening or where it could be promoted.
- The thesis also leaves open a number of questions about the aspects and dimensions of the spaces and processes that were actually explored. For example, much remains to be

examined in relation to: the cognitive and contextual aspects of individual learning regarding development practice; the nature and processes of informal learning; the interactions between individual and collective learning processes; the question on how the previous history of an organization and its organizational characteristics affect processes of change to break managerial logics, etc.

- In the various articles, a series of new concepts have appeared, which may deserve further and deeper research on their meaning and analytical utility: emancipatory social change, reflective and transformative agency, radical global citizenship, or radical rights-based approach.
- Throughout the thesis, there have been a series of more specific hypotheses to validate various issues related to: the "preconditions" for a political and transformative development practice; how the spheres of mobilization, ideologies and intermediation interact in informal learning; the organizational characteristics that determine the potential of an approach to politicise the practice of an organization; etc.

Finally, the discussion on the academic implications necessarily leads us to reflect on the limitations of the work. As has been emphasised, the exploratory nature of the work, but also the methodological limitations of each of the cases mentioned in each chapter, take us away from the aim and possibility of finding closed definitions, explanatory statements, or validated hypotheses. All the work developed should be regarded as open, provisional, and subject to revision, criticism and further research. The value of the thesis should be judged primarily in terms of whether or not the exploration conducted (the assumptions, concepts and connections proposed) has been suggestive and inspiring for advancing the debate on the sense, form and possibilities for a model of development and aid beyond managerialism, and supportive of transformative social change.

ANEJO 1 - Guion de entrevista empleado para caso de proceso educativo en máster en gestión del desarrollo

El presente contiene el guion para las entrevistas semiestructuradas realizadas a los alumnos del Máster en Políticas y Procesos de Desarrollo de la Universitat Politècnica de València, caso de estudio abordado en los artículos incluidos en los capítulos 2 y 3 de la tesis.

El guion incluye, además de los temas y preguntas, la ficha de datos básicos empleada para identificar la entrevista y la persona entrevistada.

Se debe recordar que, al tratarse de una entrevista semiestructurada, la persona entrevistadora disponía de cierto grado de libertad para alterar el orden de las cuestiones, utilizar las preguntas complementarias o incorporar nuevas, eliminar alguna pregunta poco procedente, etc.

La información obtenida a través de las entrevistas se completó con la información secundaria obtenida a través de las fuentes indicadas en el Anejo 2.

GUIÓN ENTREVISTA – Estudiante Máster gestión del desarrollo

| | |
|------------------------------------|--|
| Nombre de la persona entrevistada: | |
| Estudios: | |
| Edición del Máster: | Fecha de finalización (asignaturas y lectura de tesina): |

| |
|---|
| PRÁCTICAS |
| Título: |
| Breve descripción del contenido y condiciones (entidad, lugar, duración): |

| |
|----------------------------------|
| TESINA: |
| Título: |
| Breve descripción del contenido: |

| |
|---|
| VINCULACIÓN CON PROCESOS DE CAMBIO SOCIAL (brevemente) |
| Antes del Máster |
| Ocupación profesional: |
| ¿Qué relación tiene la ocupación con los contenidos del Máster?: |
| Participación no profesional en procesos relacionados con la cooperación al desarrollo: |
| Participación no profesional en procesos locales de cambio: |
| Durante el Máster |
| Ocupación profesional: |
| ¿Qué relación tiene la ocupación con los contenidos del Máster?: |
| Participación no profesional en procesos relacionados con la cooperación al desarrollo: |
| Participación no profesional en procesos locales de cambio: |
| Después del Máster |
| Ocupación profesional: |
| ¿Qué relación tiene la ocupación con los contenidos del Máster?: |
| Participación no profesional en procesos relacionados con la cooperación al desarrollo: |
| Participación no profesional en procesos locales de cambio: |

| | |
|-------------------------------------|--------|
| DATOS DE LA ENTREVISTA | |
| Número de entrevista: | Fecha: |
| Lugar y dirección de la entrevista: | |
| Nombre del entrevistador: | |

PRESENTACIÓN

Explicar contexto y objetivos de la investigación

Explicar objetivo de la entrevista: conocer el proceso que ha experimentado en su paso por el Máster.

Recordar cuestiones éticas: respeto al anonimato, confidencialidad de la información, etc.

Completar los datos de identificación y perfil de la persona entrevistada que no se conozcan.

1 CUESTIONES SOBRE HABILIDADES

- *¿Puedes brevemente enumerar alguna de las habilidades que crees haber obtenido durante el Máster para tu manejo como profesional/voluntario?*

Pregunta de toma de contacto. No hace falta extenderse mucho, ni que detalle situaciones o atribuya a metodologías.

- *¿Puedes hablar de habilidades para analizar y “manejarte” en situaciones y contextos complejos y cambiantes?*

Complementar si se ve oportuno con las siguientes preguntas:

- *¿Para adaptarte rápidamente a distintos contextos y a cambios continuos?*
- *¿Para responder a situaciones inesperadas?*
- *¿Para identificar determinadas consecuencias imprevistas o que no eran consideradas importantes en un primer momento?*

- *¿Puedes hablar de habilidades para “manejarte” con el poder en situaciones concretas y contextos distintos?*

Complementar si se ve oportuno con las siguientes preguntas:

- *¿Crees que eres más capaz ahora de reconocer las relaciones y estructuras de poder, en una situación o contexto?*
- *¿Le das importancia y lo tienes presente habitualmente a la hora de planificar y de actuar?*

- *¿Crees que el Máster te ha dado más capacidad de auto-reflexión?*

- *¿Crees que te ha dado más capacidad para seguir aprendiendo?*

Pedir que ofrezca ejemplos concretos de “aplicación” de la habilidad y cómo fue, comparando si es pertinente y buscando la atribución al Máster: *¿Puedes contarnos un caso concreto en la que la aplicaste? ¿Cómo habrías actuado si no hubieras pasado por el proceso del Máster? ¿Crees que fue una aplicación consciente o inconsciente?...*

Si es posible, que vincule los cambios al proceso formativo del Máster (metodologías, momentos concretos o recurrentes, espacios...), teniendo en cuenta si se trataba de la parte de las asignaturas, prácticas y/o tesina: *¿En qué momento aprendiste eso? ¿Cómo lo aprendiste? ¿Fue en algún momento o espacio concreto o a lo largo del proceso formativo?...*

2 CUESTIONES SOBRE ACTITUDES Y VALORES

- *¿Crees que se han producido cambios en tus actitudes, o que has adquirido otras? ¿En tu vida como profesional/voluntario? ¿Y en tu vida personal y cotidiana?*

Complementar si se ve oportuno con las siguientes preguntas:

- *¿Cómo definirías estos cambios y como los compararías con tus actitudes anteriores?*

- *¿Crees que se han producido cambios en tus valores, o que has desarrollado y asumido otros? ¿Crees que éstos han producido cambios en tu vida como profesional/voluntario? ¿Y en tu vida personal y cotidiana?*

Complementar si se ve oportuno con las siguientes preguntas:

- *¿Cómo definirías estos cambios y como los compararías con tus actitudes anteriores?*

Pedir que ofrezca ejemplos concretos en los que las actitudes y valores estuvieran presentes, buscando la atribución al Máster: ¿Puedes contarnos un caso concreto? ¿Cómo habrías actuado si no hubieras pasado por el proceso del Máster? ¿Crees que fue una aplicación consciente o inconsciente?...

Si es posible, que vincule los cambios al proceso formativo del Máster (metodologías, momentos concretos o recurrentes, espacios...), teniendo en cuenta de si se trataba de la parte de las asignaturas, prácticas y/o tesina: ¿En que momento aprendiste eso? ¿Cómo lo aprendiste? ¿Fue en algún momento o espacios concreto o a lo largo del proceso formativo?...

3 CUESTIONES SOBRE IDEAS DEL CAMBIO

- *¿Ves de forma distinta alguna acción de cooperación al desarrollo que conocieras antes de empezar el máster? ¿Y algún proceso local en el que estuvieras o estés implicado?*

Complementar si se ve oportuno con las siguientes preguntas:

- *¿Ha cambiado, desde estas ideas, la forma de ver tu organización y su lugar en los procesos?*
- *¿Has considerado, dados estos cambios en tus visiones, participar de otras organizaciones y procesos?*
- *¿Ves de forma distinta el rol que crees que debe tener un técnico/voluntario/activista... en estos procesos?*
- *¿Qué es lo que principalmente has cuestionado respecto a lo que pensabas?*

- *En general, ¿crees que a través el proceso del máster has cambiado de idea (o la has definido, si no la tenías) acerca de "cómo se producen los cambios" (en un sentido general), qué tipo de cambios quieres producir y cómo producirlos?*

Complementar si se ve oportuno:

- *Pensando en tu organización como agente de cambio.*
- *Pensando en ti mismo como agente de cambio (en tu vida personal y cotidiana).*

- *¿Crees que estas nuevas actitudes, valores, ideas sobre el cambio, cuestionamientos, etc. se han generado conjuntamente y son compartidas en el grupo del Máster, o los has generado de forma individual y son propias?*
- *¿Qué papel en todo este proceso ha tenido el entorno exterior al Máster (organización, familia y amigos, sociedad en general...)?*

Que ofrezca ejemplos concretos sobre el proceso de generación de ideas sobre el cambio y

cómo han afectado a su acción, cuando sea pertinente.

Que los vincule al proceso formativo (metodologías, momentos concretos o recurrentes, espacios...) del Máster, teniendo en cuenta de si se trataba de la parte de las asignaturas, prácticas y/o tesina:¿En qué momento y cómo fuiste generando esa idea o te hiciste el cuestionamiento?...

4 CUESTIONES SOBRE EL PROCESO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

- *¿Esperabas los cambios y aprendizajes que se han producido?*

Complementar si se ve oportuno con las siguientes preguntas:

- *¿Qué relación tiene con lo que esperabas antes de empezar el Máster?*
- *¿Has cambiado tus ideas con respecto a lo que creías que se debe aprender en un Máster de este tipo antes de empezar?*

Agradecimiento y ofrecimiento a facilitar los resultados de la investigación

ANEJO 2 –Fuentes secundarias empleadas para para caso de proceso educativo en máster en gestión del desarrollo

Las siguientes fuentes fueron utilizadas para la obtención de información secundaria para el estudio del caso del Máster en Políticas y Procesos de Desarrollo de la Universitat Politècnica de València, abordado en los artículos incluidos en los capítulos 2 y 3 de la tesis.

- Ensayos elaborados por las personas entrevistadas para las siguientes asignaturas del Máster: *Desarrollo Humano, Procesos de Desarrollo y Metodologías cualitativas de investigación*.
- Tesinas finales de Máster elaboradas por las personas entrevistadas
- Memorias de prácticas del Máster elaboradas por las personas entrevistadas
- Evaluaciones del Máster (empleados sólo para el trabajo recogido en el capítulo 3):
 - Cascant, M.J. (2010). *Evaluación de los tres primeros años del Máster en Políticas y Procesos de Desarrollo*, informe interno para la Universitat Politècnica de València, disponible en www.mastercooperacionupv.es
 - Frediani, A., y Terol L. (2011). *Informe de evaluación de la 4ª edición del Máster en Políticas y Procesos de Desarrollo*, informe interno para la Universitat Politècnica de València, no publicado

ANEJO 3 - Guiones de entrevista para casos de relaciones de cooperación

En el presente anejo se incorporan los guiones de las entrevistas semiestructuradas realizadas a personas vinculadas a organizaciones tanto latinoamericanas como del Estado español, que forman parte de los casos de estudio abordados en los artículos incluidos en los capítulos 3 y 4.

Cabe decir que se trata de dos guiones, ya que se realizaron dos tipos de entrevistas:

- Entrevistas a personas clave que han tenido un rol fundamental en los casos estudiados, y que por ello podrían dar información descriptiva general y detallada sobre los procesos, además de ofrecer sus perspectivas personales.
- Entrevistas a personas con una participación más limitada o puntual en los casos estudiados, más orientadas a obtener sus vivencias, perspectivas e impresiones sobre los cambios experimentados por ellos mismos y sus organizaciones por esta participación.

El guion incluye una relación de los datos de la entrevista, así como orientaciones para la persona entrevistadora.

Se debe recordar que, al tratarse de una entrevista semiestructurada, la persona entrevistadora disponía de cierto grado de libertad para alterar el orden de las cuestiones, utilizar las preguntas complementarias o incorporar nuevas, eliminar alguna pregunta poco procedente, etc.

La información obtenida a través de las entrevistas se completó con la información primaria, obtenida a través de las fuentes indicadas en el Anejo 4.

GUIÓN DE ENTREVISTA 1 – Persona clave en caso de cooperación política

IDENTIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

- Número de entrevista:
- Fecha:
- Nombre de la persona entrevistada:
- Nombre de la organización de origen de la persona:
- Vínculo con la organización:
- Vínculo con el caso de cooperación:
- Experiencia (en la organización y previamente):

ORIENTACIONES GENERALES PARA LA PERSONA ENTREVISTADORA

- *Buena parte de la entrevista se orienta a obtener información que no pueda ser obtenida mediante fuentes secundarias, o para profundizar en algunos aspectos de las mismas. Por ello, el análisis previo de documentación es muy importante, y ayudará a definir los aspectos del cuestionario en los que interesa profundizar más, antes de cada entrevista particular*
- *La entrevista busca también las percepciones personales. El entrevistado no está “representando” a su organización, sino hablando como persona con una experiencia particular en la misma.*
- *No hay que olvidar que se trata de una entrevista semiestructurada, así como que la diversidad de organizaciones y de perfiles de los posibles entrevistados es muy grande. Por ello, el cuestionario debe ser usado con flexibilidad.*
- *Se trata de un cuestionario extenso, aunque el tiempo de la entrevista debe estar, como máximo entre los 45-60 minutos. Por ello, se deberá profundizar en aquellos aspectos que se crea tienen más interés para el caso concreto, tratando de manera más superficial el resto.*

INTRODUCCIÓN

Explicar al entrevistado el marco y objetivos de la investigación. Informar de los otros casos que se están abordando en la investigación.

Explicar la contribución práctica que puede tener la investigación para las organizaciones: Producir y compartir reflexiones sobre las características y aprendizajes en procesos de cooperación transformadores, y ofrecer recomendaciones a organizaciones y donantes.

Explicar los objetivos de la entrevista: obtener una perspectiva general del proceso de cooperación transformadora, junto con la vivencia y perspectiva personales del entrevistado.

Recordar cuestiones éticas: respeto al anonimato, confidencialidad de la información, etc.

TEMAS Y PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

Origen y construcción de la relación

1. ¿Cuándo surge la colaboración entre las organizaciones? ¿Qué personas y colectivos están en el origen?
2. ¿Qué motiva inicialmente comenzar con la colaboración?

Complementar si es necesario:

- ¿Es la relación de cooperación un producto de relaciones previas entre algunas de las organizaciones o personas, por otros motivos? ¿Surge por una demanda específica de alguna persona o colectivo? ¿Surge por iniciativa de la organización del Sur o de la del Estado español? ¿Qué problema se aborda inicialmente?
- ¿Cómo ha evolucionado la motivación de la colaboración?

Estrategias, acciones y actividades

3. ¿Qué acciones conjuntas se han realizado? ¿Cómo se han ido definiendo?
4. ¿Existen unas estrategias básicas detrás de estas acciones? ¿Cómo han emergido?

Complementar si es necesario:

- ¿Se realizan acciones de incidencia y presión políticas? ¿Acciones de sensibilización? ¿Proyectos de desarrollo?
- ¿Qué actores hay implicados en estas acciones? ¿Quiénes son los sujetos o beneficiario de las mismas?
- ¿Cómo han evolucionado las acciones y estrategias?

Análisis compartidos que orientan la acción

5. ¿Qué análisis de las problemas, realidades y alternativas locales y/o globales unen (o separan) a las organizaciones?
6. ¿De dónde surgen y cómo se generan estos análisis?

Complementar si necesario:

- ¿Cómo han evolucionado estos análisis?

Recursos

7. ¿Con qué recursos internos, materiales y humanos, se ha contado?

Complementar si necesario:

- Por ejemplo: disponibilidad, experiencia, motivación, relaciones, conocimiento y habilidades de personas y organizaciones implicadas; recursos económicos y materiales propios, etc.
- ¿Cómo ha variado en el tiempo esta disponibilidad de recursos?

8. ¿Con qué recursos externos se ha contado?

Complementar si necesario:

- ¿Con qué recursos de la cooperación? ¿A través de qué convocatorias y subvenciones?
- ¿Hay otros recursos con los que se haya contado, de personas y colectivos externos aliados (otros colectivos sociales, empresas, etc.)?
- ¿Cómo ha variado en el tiempo esta disponibilidad de recursos?

Estructuras de movilización: actores, roles y relaciones

9. ¿Cuáles han sido los roles de cada una de las organizaciones implicadas en los procesos?

Complementar si necesario:

- ¿Qué personas concretas de cada organización desempeñan los roles?
- ¿Han ido cambiando los roles y responsabilidades con el tiempo?

10. ¿Cuáles son los espacios de trabajo, encuentro y coordinación entre organizaciones? ¿Cómo funcionan? ¿Cómo calificarías las relaciones que se dan en ellos?

Complementar si necesario:

- ¿Qué personas y colectivos participan en cada espacio? ¿Cómo se toman las decisiones?
- ¿Ha variado esto con el tiempo?

11. ¿Cómo se ejerce el relacionamiento, la interlocución y representación de las organizaciones, alianzas o redes frente a actores externos?

Complementar si necesario:

- ¿Qué organizaciones y personas ejercen esta interlocución?
- ¿Con qué “consignas” o “mandatos” actúan los representantes?

12. ¿Cómo se socializa y comparte la información de todo lo que se hace?

13. ¿Crees que en general hay suficiente participación y transparencia?

Aprendizajes en personas y organizaciones

14. ¿Qué impactos, en términos de aprendizaje, crees que se ha dado en personas y organizaciones? ¿Qué ha cambiado en ellos a raíz de la participación en la campaña? ¿Y en tu caso personal?

15. ¿Cuáles son los aspectos que crees que han sido clave para que se produjeran los aprendizajes? ¿Y en tu caso?

Tener en cuenta:

- Relacionar los aprendizajes con lo dicho hasta el momento.

16. En general, ¿qué cosas crees que se podrían hacer o haber hecho de otra manera?

CIERRE

Agradecimiento.

Pedir nueva documentación relevante que haya sido mencionada y que no se conociera.

Pedir contacto de alguna persona clave que se haya mencionado y que no se conociera.

Comunicar que se socializará la documentación que se vaya produciendo.

Recordar que se guardará confidencialidad

GUIÓN DE ENTREVISTA 2 - Persona con participación puntual o limitada en caso de cooperación política

IDENTIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

- Número de entrevista:
- Fecha:
- Nombre de la persona entrevistada:
- Nombre de la organización de origen de la persona:
- Vínculo con la organización:
- Vínculo con el caso de cooperación:
- Experiencia (en la organización y previamente):

ORIENTACIONES GENERALES PARA LA PERSONA ENTREVISTADORA

- *La entrevista busca esencialmente las percepciones personales. El entrevistado no está “representando” a su organización, sino hablando como persona con una experiencia particular en la misma. Tampoco interesa abordar en profundidad descripciones del proceso que se encuentran en las entrevistas a personas clave o en las fuentes secundarias*
- *No hay que olvidar que se trata de una entrevista semiestructurada, así como que la diversidad de organizaciones y de perfiles de los posibles entrevistados es muy grande. Por ello, el cuestionario debe ser usado con flexibilidad.*
- *Se trata de un cuestionario extenso, aunque el tiempo de la entrevista debe estar, como máximo entre los 30-45 minutos. Por ello, se deberá profundizar en aquellos aspectos que se crea tienen más interés para el caso concreto, tratando de manera más superficial el resto.*

INTRODUCCIÓN

Explicar marco y objetivos de la investigación. Informar de los otros casos de la investigación.

Explicar contribución práctica de la investigación para las organizaciones:

Producir y compartir reflexiones sobre las características y aprendizajes de los procesos, y ofrecer recomendaciones a organizaciones y donantes. Valorizar estas las acciones y los tipos de relaciones, independientemente de los impactos más concretos

Explicar objetivos de la entrevista: obtener perspectiva general del proceso y la vivencia personal. Se irá completando la idea es ir completando con información y con otras personas en España y Colombia para ir recogiendo sus visiones. Informar de los otros procesos con otras redes.

Recordar cuestiones éticas: respeto al anonimato, confidencialidad de la información, etc.

CUESTIONARIO

Origen y construcción de la relación

1. ¿En qué momento te vinculas tú al proceso y por qué motivos?

Complementar si es necesario:

- ¿Cómo ha evolucionado tu motivación?

Estrategias, acciones y actividades

2. ¿Conoces los objetivos, estrategias y acciones?
3. ¿En cuáles has estado vinculado? ¿Has participado de su diseño?

Complementar si es necesario:

- ¿Acciones de incidencia y presión políticas? ¿Acciones de sensibilización? ¿Proyectos de desarrollo?
- ¿Cómo ha evolucionado tu participación?

Análisis compartidos que orientan la acción

4. ¿Qué análisis sobre los problemas y realidades locales y globales crees que se comparten por las organizaciones en la relación de cooperación? ¿Compartes tú estos análisis y propuestas?

Complementar si es necesario:

- ¿Crees que han cambiado con el tiempo?

Recursos

5. ¿Qué has aportado y recibido de tu participación?

Complementar si es necesario:

- Por ejemplo: experiencia, conocimiento, tiempo, cuidados, etc.
- ¿Qué crees que ha cambiado?

Estructuras de movilización: actores, roles y relaciones

6. ¿En qué espacios de trabajo y toma de decisiones participas?
7. ¿Con qué otras personas y organizaciones te has relacionado en los procesos compartidos y en qué momentos? ¿Cómo calificarías las relaciones que has tenido?
8. ¿Has ejercido el rol de representación de tu organización o red? ¿Cómo lo has hecho? ¿Cómo sabes qué debes decir como representante?
9. ¿Cómo das y recibes la información que tienes sobre los procesos compartidos?
10. ¿Consideras en general que los procesos compartidos son abiertos, participativos y transparentes?

Aprendizajes en personas y organizaciones

11. ¿Qué crees que has aprendido con en tu participación en este proceso?
12. ¿Qué aspectos crees que han sido clave para tu aprendizaje?

Tener en cuenta:

- Relacionar con lo dicho hasta el momento.

13. En general, ¿qué cosas crees que se podrían hacer o haber hecho de otra manera?

CIERRE

Agradecimiento.

Pedir nueva documentación relevante que haya sido mencionada y que no se conociera.

Pedir contacto de alguna persona clave que se haya mencionado y que no se conociera.

Comunicar que se socializará la documentación que se vaya produciendo.

Recordar que se guardará confidencialidad

ANEJO 4 –Fuentes secundarias empleadas para casos de relaciones de cooperación

Se señalan en este anejo algunas de las principales fuentes de información secundaria empleadas para los estudios de caso de relaciones de cooperación analizados en los capítulos 4 y 5 de la tesis. Se refieren los documentos por cada uno de los casos.

- Caso de relaciones entre Ingeniería Sin Fronteras Valencia (ISFV) y el Movimiento Nacional Campesino Indígena de Argentina.
 - Documentos de proyectos: documentos de formulación de proyectos desarrollados por ISFV en Argentina entre 2003 y 2010, financiados en convocatorias públicas de la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID), la Generalitat Valenciana, la Diputación de Valencia, el Gobierno de Navarra y el Govern de les Illes Balears, no publicados; documento de formulación de proyecto regional desarrollado en Argentina, Paraguay y Brasil, *Mujeres rurales de Paraguay construyendo la soberanía alimentaria en el cono sur*, financiado por la AECID, no publicado.
 - Informes: Informes finales y de evaluación presentados a los agentes financiadores de los proyectos señalados, no publicados; ISFV (2006-2012), *Memoria de Actividad*, números de los años 2006-2012, disponibles en www.valencia.isf.es.
 - Otro material de difusión: MNCI (2010 - 2012), Revista *Falta menos*, números 1-4, no disponibles on-line; ISFV (2012), material del curso *Sembrando Conciencias, Construyendo Soberanía Alimentaria*, no disponible on-line; MNCI y Coordinadora Latinoamericana de Organizaciones del Campo – Vía Campesina (2007 –2010), *Cartillas de formación*, no disponibles on-line.
 - Comunicaciones, declaraciones y manifiestos: *El Libro abierto de la Vía Campesina: celebrando 20 años de luchas y esperanza*, 4 de junio de 2013; *MNCI - Argentina: ¡Vamos por lo que falta!*, 29 de mayo de 2013; *Manifiesto MoCaSE VC - MNCI Argentina*, 8 de junio de 2012; Varios denunciando el asesinato y el proceso judicial por el asesinato Cristian Ferreyra, desde el 16 de noviembre de 2011, todos disponibles en www.valencia.isf.es.
 - Material audiovisual: MNCI (2012), *Toda esta sangre en el Monte*, disponible en www.mnci.org.ar
 - Documentos de financiadores de proyectos: AECID (2002-2012), *Informe anuas de seguimiento de los Planes de Cooperación Internacional*, de 2002 a 2012, disponibles en www.aecid.es
- Caso del Programa Asturiano de Derechos Humanos en Colombia (PA).

- Informes: PA (2008-2012), V, VI, VII y VIII *Informe de la Delegación Asturiana de Verificación de la situación de los Derechos Humanos en Colombia*, disponible en www.pachakuti.org; PA (2010), *Memoria de Diez Años del Programa Asturiano de Derechos Humanos con Víctimas de Persecución en Colombia*, disponible en www.pachakuti.org.
 - Comunicaciones, declaraciones y manifiestos: *Declaración de Oviedo sobre Paz y Derechos Humanos*, 30 de octubre de 2010; *Diez años*, 30 de octubre de 2010; *Declaración 11-S Paz y Derechos Humanos en Colombia*, Colectivo de Colombianos Refugiados en Asturias “Luciano Romero Molina”, 11 de septiembre de 2010; *Comunicado de la Central Unitaria de Trabajadores de Colombia cinco años después del asesinato de Luciano Romero*, 10 de septiembre de 2010, todos disponibles en www.pachakuti.org
 - Documentos de financiadores: Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo (2009), *Estrategia Asturiana de Derechos Humanos para el Desarrollo*, disponible en www.cooperacionasturiana.com
- Caso de la Mesa por los Derechos Humanos de las Mujeres y la Paz en Colombia.
- Informes: Informe de evaluación externa del proyecto *Fortalecimiento y Proyección de la Mesa de Apoyo para la incidencia pública y sensibilización sobre los DDHH de las mujeres y la paz en Colombia*, octubre 2012, no publicado; informes de los talleres e informe final de las II Jornadas internacionales por los derechos humanos de las mujeres y paz en Colombia, abril 2011, no publicados; informe de evaluación externa del proyecto *Mujeres desplazadas por la guerra en Colombia: campaña de sensibilización de la opinión pública y consolidación de la Mesa de apoyo a la defensa de los DDHH y la Paz en Colombia*, abril 2010, no publicado; dossier de Prensa de la campaña *Desplazadas por la Guerra en Colombia*, 2007, disponible en www.ongdatelier.org.
 - Resoluciones parlamentarias: Texto de aprobación de la proposición no de Ley aprobada por el Congreso de los Diputados sobre *Apoyo a la Paz y los Derechos Humanos de las mujeres en Colombia*, 30 de marzo de 2011, Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados.
 - Comunicaciones, declaraciones y manifiestos: *La Mesa de Apoyo respalda el diálogo entre el Gobierno y las FARC para la consecución de la paz en Colombia*, 10 de octubre de 2012, disponible en www.oidhaco.org; *La Mesa de Apoyo denuncia la violencia sistemática contra las mujeres en Colombia tras la agresión sexual y el asesinato de Rosa Elvira Cely en Bogotá*, 8 de junio de 2012, disponible en www.ongatelier.org; *Manifiesto por la paz el respeto a los derechos humanos de las mujeres desplazadas por la guerra en Colombia*, 12 de junio de 2008, disponible en www.ongatelier.org; *Acuerdo para la creación de la Mesa de Apoyo a la defensa de los Derechos Humanos de las mujeres y la paz en Colombia*, 26 de enero de 2007, disponible en www.ongatelier.org

- Otro material audiovisual: Quiñonero, L. (2010), *Colombia, la guerra que no existe*, disponible en www.mesadeapoyo.com
- Caso del apoyo a la Minga de Resistencia Social y Comunitaria por parte de la Coordinación por los Derechos de los Pueblos Indígenas (CODPI) y del Observatorio por la Autonomía y los Derechos de los Pueblos Indígenas (ADPI).
 - Informes: ADPI (2013), *Sus armas no lograrán extinguir nuestra Palabra. Informe de riesgos de extinción en 6 pueblos indígenas de Colombia*, disponible en www.observatorioadpi.org; Organización Nacional Indígena de Colombia (2010), *“Palabra dulce, aire de vida”. Forjando caminos para la pervivencia de los pueblos indígenas en riesgo de extinción en Colombia*, disponible en www.observatorioadpi.org.
 - Comunicaciones, declaraciones y manifiestos: *Carta de la Taula Catalana, la Plataforma Estatal y el Observatorio al gobierno colombiano sobre la situación en el Cauca y en apoyo a la resistencia indígena*, 20 de julio de 2012; *Los pueblos indígenas del Cauca se declaran en resistencia permanente ante la intensificación del conflicto armado en sus territorios*, 10 de julio de 2012; *Declaración pública Por el respeto inmediato a la autonomía, los derechos humanos y colectivos de los pueblos indígenas del Cauca*, 15 de marzo de 2012; *Concentración frente al Consulado de Colombia en Barcelona. Por la vida y la autonomía, contra la muerte y la militarización en los territorios indígenas del Cauca*, 28 de septiembre de 2011, todos disponibles en www.observatorioadpi.org
 - Libreto: Tríptico informativo jornadas *Saberes y Resistencias frente a las crisis globales*, 21-23 de noviembre de 2013, Barcelona, no publicado on-line.
- Caso del apoyo de Iniciativas para la Cooperación Internacional al Desarrollo (ICID) al organizaciones de mujeres en el Cauca (Colombia).
 - Informes: Informe final y evaluación externa del proyecto *Estrategia Integral para la Promoción y Defensa de los Derechos Humanos de las Mujeres Víctimas del Conflicto Armado en el Valle del Cauca*, Fase 2, financiado por la AECID, no publicado; ICID y Taller Abierto (2009), *Del campo a la ciudad... de lo doméstico a lo público... Un continuo de violencias y luchas por sus derechos. Mujeres en situación de desplazamiento forzado por el conflicto armado del Valle del Cauca*, disponible en www.tallerabierto.org
 - Comunicaciones, declaraciones y manifiestos: *La Situación de Derechos de las Mujeres Desplazadas en el Valle del Cauca*, 31 de agosto de 2011; *Incursión de hombres armados a la sede Taller Abierto en Cali*, 14 de junio de 2011; *Las organizaciones firmantes rechazamos enérgicamente el asesinato de Jair Pantoja Berrío hijo de la señora Doris Berrío Palomino, lideresa histórica de la Liga de Mujeres Desplazada*, 8 de septiembre de 2009; cartas dirigidas al presidente Álvaro Uribe Vélez (20 de junio de 2011, 26 de octubre de 2009), y respuesta de la Embajada de Colombia en España (3 de noviembre de 2009),

no publicadas; carta dirigida al Ministerio de Asuntos Exteriores de España (27 de octubre de 2009) y respuesta (10 de noviembre de 2009), no publicadas.

ANEJO 5 - Guion de entrevista empleado para casos de incorporación de un enfoque basado en derechos humanos

En el presente anejo se incorpora el guion para las entrevistas semiestructuradas realizadas a miembros de organizaciones del Estado español que forman parte de los casos de estudio abordados en el artículo incluidos en los capítulos 6.

El guion incluye, además de los temas y preguntas, una relación de datos básicos para identificar a la persona entrevistada, así como orientaciones para la persona entrevistadora.

Se debe recordar que, al tratarse de una entrevista semiestructurada, la persona entrevistadora disponía de cierto grado de libertad para alterar el orden de las cuestiones, utilizar las preguntas complementarias o incorporar nuevas, eliminar alguna pregunta poco procedente, etc.

La información obtenida a través de las entrevistas se completó con la información primaria, obtenida a través de las fuentes indicadas en el Anejo 6.

GUIÓN DE ENTREVISTA - Conceptos e implicaciones de la incorporación del Enfoque Basado en Derechos (EBD) en organizaciones de cooperación al desarrollo

IDENTIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

- Número de entrevista:
- Fecha:
- Nombre de la organización:
- Características básicas (número aproximado de trabajadores y voluntarios, alcance territorial, líneas de trabajo, etc.):
- Nombre de la persona entrevistada:
- Vínculo con la organización:
- Experiencia (en la organización y previamente):

ORIENTACIONES GENERALES PARA LA PERSONA ENTREVISTADORA

- *La entrevista busca las percepciones personales. El entrevistado no está “representando” la organización, sino hablando como persona con una experiencia particular en la misma.*
- *No debemos olvidar que se trata de una entrevista semiestructurada, así como que la diversidad de organizaciones y de perfiles de los posibles entrevistados es muy grande. Por ello, el cuestionario debe ser usado con flexibilidad.*
- *Se trata de un cuestionario extenso, aunque el tiempo de la entrevista no debería superar los 45-60 minutos. Por ello, se deberá profundizar en aquellos aspectos que se crea tienen más interés para el caso concreto, tratando de manera más superficial el resto.*

INTRODUCCIÓN

Explicar al entrevistado el marco y objetivos de la investigación. Informar de los otros casos que se están abordando en la investigación.

Explicar la contribución práctica que puede tener la investigación para las organizaciones: Visibilizar su trabajo, producir y compartir reflexiones sobre la incorporación de los EBD, obtener orientaciones para otras organizaciones y para las políticas públicas.

Explicar los objetivos de la entrevista: obtener su perspectiva sobre el proceso de incorporación de la EBD en su organización.

Recordar cuestiones éticas: respeto al anonimato, confidencialidad de la información, etc.

TEMAS Y PREGUNTAS

Concepción y motivaciones del EBD

1. ¿Desde cuándo se habla de derechos en tu organización?
2. ¿Desde cuándo se habla explícitamente de incorporar el EBD en tu organización? ¿A qué se debió el interés? ¿Ha cambiado esta motivación con el tiempo? ¿A qué se debe ahora?
3. ¿Puedes definir brevemente qué se entiende en tu organización por EBD? ¿Ha cambiado esta concepción a lo largo del tiempo?

Recordar que se trata de explorar con qué conceptos se maneja la organización, no entrar aún en las implicaciones.

Si es pertinente, cuestiones para complementar:

- Algunos de los elementos que habitualmente se relacionan con un EBD tienen que ver con los cambios de roles y relaciones de la organización, con la rendición de cuentas, con la participación, con hacer un trabajo más político, con abordar causas estructurales de los problemas, etc. ¿Se identifica con estas cuestiones? ¿Con cuáles se identifica más?
- Desde un EBD, hay distintas maneras de entender las relaciones entre los derechos y el desarrollo. ¿Cuál es esa relación, para su organización?

Implicaciones para los aspectos estratégicos de la organización

4. ¿Qué cambios en las cuestiones estratégicas de la organización se han dado a partir de hablar de derechos? ¿Atribuyes estos cambios al hecho de haber incorporado un EBD?

Explicar que nos referimos a cuestiones tales como cambios en la visión y misión, en las líneas

de trabajo o en las estrategias generales de la organización, etc.

Si es pertinente, cuestiones para complementar:

- ¿Qué estrategias tienen de cara a trabajar con los titulares de derechos?
- ¿Qué estrategias tienen de cara a trabajar con los titulares de obligaciones?
- ¿Las nuevas estrategias han cambiado vuestro rol en los contextos en los que trabajáis?
- ¿Crees que se trata de estrategias más políticas? ¿En qué sentido?
- ¿Cómo se combina el nuevo enfoque con las estrategias “tradicionales” de provisión de servicios? ¿Crees que se refuerzan, que se crean contradicciones?
- ¿Puedes comentarnos algunas barreras y oportunidades que ha encontrado la organización o personas concretas de la misma para que se produjeran estos cambios?

Implicaciones en la planificación y gestión de programas, proyectos y acciones

5. ¿Qué cambios en la planificación y gestión de programas, proyectos y acciones en la organización se han dado a partir de incorporar un EBD? ¿Atribuyes estos cambios al hecho de haber incorporado un EBD?

Explicar que nos referimos a cuestiones tales como los enfoques, metodologías e instrumentos de gestión de la planificación, seguimiento y evaluación de intervenciones.

Si es pertinente, cuestiones para complementar:

- ¿Introducís en la planificación cuestiones tales como el análisis de actores, roles y relaciones y capacidades en relación a los derechos? ¿Análisis de los derechos vulnerados y los marcos normativos relacionados? ¿Análisis de las causas estructurales de la vulneración de los derechos? ¿Análisis de las relaciones de poder?
- ¿Habéis introducido cuestiones orientadas a mejorar la rendición de cuentas?
- ¿Cómo combináis las metodologías e instrumentos con un EBD (si los tenéis) con los enfoques y metodologías más “tradicionales” (tales como el marco lógico)? ¿Qué sinergias o tensiones se dan?
- ¿Puedes comentarnos algunas barreras y oportunidades que ha encontrado la organización o personas concretas de la misma para que se produjeran cambios?

Implicaciones en la política de socios y aliados

6. ¿Qué cambios en la política de tu organización en relación a sus socios y aliados se han dado a partir de incorporar un EBD? ¿Atribuyes estos cambios al hecho de haber incorporado un EBD?

Explicar que nos referimos a aspectos relacionados con la selección y forma de relacionarse

con socios, aliados y con las administraciones, a la participación en redes y plataformas, etc.

Si es pertinente, cuestiones para complementar:

- ¿Trabajáis ahora con actores distintos? ¿Qué tipo de actores? ¿Habéis abandonado la colaboración con algunos antiguos socios?
- ¿Cómo son las relaciones con las administraciones (del Norte y del Sur)? ¿Han tenido contradicciones o tensiones al combinar la cooperación con el lobby o la denuncia?
- ¿Trabajáis ahora más en redes y plataformas? ¿De qué tipo?
- ¿Puedes comentarnos algunas barreras y oportunidades que ha encontrado la organización o personas concretas de la misma para que se produjeran estos cambios?

Implicaciones en la organización y gestión internas

7. ¿Qué cambios en la organización y gestión interna de la organización se han producido a partir de incorporar un EBD? ¿Atribuyes estos cambios al hecho de haber incorporado un EBD?

Explicar que nos referimos a aspectos relacionados con el organigrama de la organización, su estructura, los procedimientos internos de gestión, los mecanismos de toma de decisiones, la política de recursos humanos, el perfil exigido al personal y la capacitación del mismo, el rol de la base social, etc.

Si es necesario, cuestiones para complementar:

- ¿Se capacita al personal para trabajar con el nuevo enfoque? ¿Se piden y valoran ahora capacidades que antes no se valoraban tanto?
- ¿Se han producido cambios en las condiciones laborales de los trabajadores?
- ¿Crees que la organización ha clarificado su identidad, visiones y/o posiciones políticas sobre los temas en los que trabajáis? ¿Hay espacios para la reflexión conjunta y el diálogo, orientados a clarificar y construir permanentemente estas visiones y posiciones?
- ¿Se han producido cambios en la estructura y en la forma de gobernarse de la organización?
- ¿Puedes comentarnos algunas barreras y oportunidades que ha encontrado la organización o personas concretas de la misma para que se produjeran estos cambios?

Cuestiones finales

8. ¿Cuál crees que es, en definitiva, el valor añadido del EBD en relación a otros enfoques?

CIERRE

Agradecimiento.

Pedir nueva documentación relevante que haya sido mencionada y que no se conociera.

Comunicar que se socializará la documentación que se vaya produciendo.

Recordar que se guardará confidencialidad

ANEJO 6 - Fuentes secundarias para casos de incorporación de un enfoque basado en derechos humanos

Se señalan en este anejo algunas de las principales fuentes de información secundaria empleadas para los estudios de caso sobre incorporación de un enfoque basado en derechos en organizaciones de desarrollo, empleados para el artículo recogido en el capítulo 6.

Para todos los casos se ha contado con los siguientes documentos producidos por las organizaciones:

- Estatutos (al menos misión y visión).
- Memorias anuales de actividades entre 2000 y 2011 (al menos 3).
- Memorias económicas anuales entre 2000 y 2011 (al menos 3)
- Declaraciones, posiciones y manifiestos disponibles en las páginas web.

Para la mayoría de los casos (entre 6 y 10) se ha contado con los siguientes documentos:

- Documentos de planificación estratégica, general y/o por país.
- Documentos relevantes de política interna o exterior de la organización: códigos buenas prácticas suscritos, códigos éticos, política de Responsabilidad Social Corporativa.
- Informes temáticos publicados por las organizaciones.
- Trípticos o folletos informativos para la difusión externa de la organización.

Para algunos casos (menos de 6), se ha contado con los siguientes documentos:

- Manuales de planificación y gestión con enfoque basado en derechos humanos, o manuales de gestión con los enfoques propios de la organización
- Formulaciones, informes finales y evaluaciones de proyectos.