



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Máster

### **Inteligencia Cultural y acción exterior de las organizaciones no gubernamentales**

Autor

Jorge Lahoz Lisbona

Director

Miguel Ángel Esteban Navarro

Facultad de Economía y empresa  
2013

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo determinar el contenido y características de la inteligencia cultural con el objetivo de aplicar su uso en las misiones exteriores de las ONG.

Para alcanzar los objetivos pre establecidos, el artículo aborda la descripción de la situación actual en el campo de la inteligencia cultural, poniendo de relieve los últimos cambios en su evolución.

Como resultado de la investigación se presenta una definición formal del concepto de inteligencia cultural para ser discutida por los estudiosos de la disciplina.

El trabajo también describe la gestión del ciclo de proyecto a través de la metodología del enfoque del marco lógico; todo ello con el objetivo de determinar las mejores vías para implementar la Inteligencia Cultural.

Por último, se ofrece una visión general sobre el estado de la cuestión en materia de prevención y seguridad en el sector de las ONG; todo ello con el objetivo de plantear la mejor forma en que la Inteligencia Cultural debe aplicarse a la tarea de hacer frente a las amenazas actuales.

## **ABSTRACT**

The present paper aims to determine the Cultural Intelligence's contents and character in order to implement its use within the NGOs' overseas operations.

To achieve the stated goals the paper describes the present situation within the Cultural Intelligence field giving an special emphasis to its latest evolution.

As a research result, a Cultural Intelligence concept definition is presented in order to be discussed within the discipline.

The work also outlines the cycle projects management's blueprint within the logical framework approach methodology, in order to determine the best practices to follow in the Cultural Intelligence implementation task.

Finally an overview about the present situation in safety and security issues within the NGOs' field is presented so as to propose the best way in which Cultural Intelligence should be applied at the task of tackle the current threats.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	6
Planteamiento y relevancia del problema.....	6
Objetivos.....	8
1. ¿QUÉ ES INTELIGENCIA CULTURAL? .....	9
1.1 Origen de la Inteligencia Cultural.....	10
1. 2 El fracaso de la Inteligencia Militar.....	12
1.2.1 Principio de racionalidad.....	12
1.2.2 Principio de homogeneidad.....	14
1.2.3 Principio de seguridad tecnológica.....	15
1.3 ¿Qué busca la Inteligencia Cultural?.....	16
1.4 Estado de la disciplina.....	20
1.5 Propuesta de definición.....	23
2. LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y EL CICLO DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN.....	24
2.1 Definición de organización no gubernamental.....	24
2.2 Breve bosquejo histórico de las ONG.....	25
2.2.1 Nacimiento y reconocimiento internacional de las ONG. ....	25
2.2.2 El florecimiento internacional de la acción humanitaria.....	27
2.2.3. El creciente proceso de externalización de la cooperación internacional.....	29
2.3 Clasificación de las ONG.....	30
2.4. El caso español: las ONGD.....	33
2.5. Organización del proceso de actuación de las ONG.....	36
2.5.1 El Ciclo del proyecto.....	37
2.5.2 El marco lógico.....	40
I.Etapa de análisis.....	41
II.Etapa de planificación.....	42
3. IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE INTELIGENCIA CULTURAL EN LA ACCIÓN DE LAS ONG.....	45
3.1 Ámbitos de actuación.....	41
3.1.1 La inteligencia cultural en el ciclo de proyecto.....	46
3.1.2 La inteligencia cultural en el EML.....	50
3.1.3 Implementando la inteligencia cultural.....	52
3.2 Las implicaciones de la inteligencia cultural en materia de seguridad.....	55
3.2.1 La problemática actual de la seguridad de las ONG.....	57
3.2.2 Respuestas al problema de la seguridad desde la inteligencia cultural.....	61
CONCLUSIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	67
RECURSOS ELECTRÓNICOS Y LEGISLACIÓN.....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Reparto del gasto entre organizaciones no gubernamentales.....	31
Tabla 2: Número de agresiones a cooperantes.....	63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Volumen de gasto por organizaciones no gubernamentales (2010).....	39
Gráfico 2: Distribución del origen de las ONG por países.....	31
Gráfico 3: Evolución del volumen de gastos en las ONGD españolas (2005-2010).....	34
Gráfico 4: Tamaño de las ONGD en España (2005-2010).....	43
Gráfico 5: Número de incidentes (1997 -2013).....	35
Gráfico 6: Comparativa de los lugares con más accidentes (1997 - 2013).....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Las cuatro fases del ciclo del proyecto.....	39
Figura 2: Las fases de la Gestión del Ciclo del Proyecto.....	40
Figura 3: El Enfoque del Marco Lógico.....	42
Figura 4: Niveles de objetivos en la lógica de intervención.....	43
Figura 5: Matriz del Enfoque del Marco Lógico.....	44
Figura 6: Verificación de las hipótesis en el EML.....	51

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

- AECID Agencia Española de Cooperación y Desarrollo
- ALNAP Active Learning Network for Accountability and Performance
- CARE Corporate for assistance and relief everywhere
- CRS Catholic Relief Services
- COIN Counter Insurgency
- CONGDE Coordinadora de organizaciones no gubernamentales de desarrollo
- ECHO European Commission- Humanitarian Aid
- EML Enfoque de Marco Lógico
- GCP Gestión del Ciclo de Proyecto
- ICRC International Committee of the Red Cross
- MML Metodología del Marco Lógico
- MSF Médicos Sin Fronteras
- NGO Non-governmental organizations
- ODI Overseas Development Institute
- ONG Organización no gubernamental
- ONGD Organización No Gubernamental de desarrollo
- ONU Organización de las Naciones Unidas
- QUINT Inteligencia Cultural
- SCS Servicios Católicos de Socorro
- PCI Practical Concepts Incorporated
- RAE Real Academia de la Lengua Española
- SCA Socio Cultural Analysis
- SOCINT Socio-Cultural Intelligence
- UK United Kingdom
- UN United Nations
- UNDP United Nations Development Program
- UNDPKO United Nations Department of Peacekeeping Operations
- UNOCHA United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs
- UNDOC United Nations Office on Drugs and Crime
- USAID United States Aid
- QUINT Cultural Intelligence

# INTRODUCCIÓN

## Planteamiento y relevancia del problema

¿Por quién doblan las campanas? Cualquiera que entrara en un pueblo aragonés hasta mediados del siglo XX<sup>1</sup>, se daría pronto cuenta de la manera insistente y machacona con la que las campanas del lugar rompían la monotonía del día a día. Si el visitante fuera, por caso, un director de cine americano en busca de localizaciones, el soniquete de las campanas no pasaría de parecerle una pintoresca y persistente muestra del folclore local; si además fuese católico, y estuviera familiarizado con los principales rezos del día, podría deducir que la mayoría de los toques tenían una correlación con la liturgia, pero aun así escaparían a su entendimiento buen número de ellos. En cambio si el visitante fuese aragonés sería capaz incluso de discernir no ya los toques propiamente religiosos, sino también aquellos que no guardaran una relación aparente con la fe; de hecho podría alcanzar a saber cuándo se estaba tocando a “muerto”, cuándo a “fuego” y cuando a fiesta mayor, pero de igual modo nuestro paisano aragonés no sería capaz de “romper” todo el código. Si finalmente el que llegase al pueblo fuese un hijo de este, que hubiese estado ausente del mismo durante un largo periodo de tiempo, no sólo sería capaz de extraer toda la información anteriormente señalada, sino que además sería capaz de identificar el sexo, la edad, y el nivel económico del finado, si el toque fuese de “muerto”.

Aprender el código no es algo que plantea mayor problema, a priori cualquier persona después de vivir un razonable periodo de tiempo en el mismo pueblo sería capaz de identificar los “toques” de las campanas; lo que si plantea un reto es la explicación del mismo, el porqué de ese código y no de otro, y la importancia y vinculación de esa y de otras manifestaciones exteriores de la cultura con los individuos de esa sociedad.

La cultura es en sí un código compartido por los miembros de un grupo social, a los cuales vincula y da significado en su entorno y fuera de él, y para los cuales ofrece una interpretación del mundo y un modelo de respuestas a la realidad presente.

---

1. Acerca de las campanas en Aragón como medio de comunicación hay una extensa literatura fruto del trabajo de Doctor y Catedrático en Antropología, Francesc Llop i Bayo. Llop i Bayo, Francesc (1980) El campanero de San Felipe, “Andalán” nº 295, Zaragoza, 1980

La adquisición y explicación del código debe partir de dos premisas: la primera es la aceptación que estamos ante un “todo” que hay que estudiar de manera unitaria, aun cuando enfoquemos su estudio desde diversas disciplinas y perspectivas. La segunda, y no menos importante, radica en el hecho de que nunca seremos capaces, ni individualmente ni de manera colectiva, de llegar al conocimiento integral del “todo”, ya que como sujeto colectivo está en continua evolución y cambio.

De lo anterior y de la aplicación de la pura lógica es fácil deducir y aceptar que para toda organización que opera en el exterior es de vital importancia acceder a un grado de conocimiento sociocultural de la colectividad con la que va a tener que relacionarse. Lo que ya no es tan obvio, y es el marco en el que se sitúa este estudio, es decidir si el acceso a ese conocimiento debe ser abordado de una forma científica, sistemática y dentro de unos parámetros metodológicos. Volviendo al símil de las campanas, nadie duda de la idoneidad de conocer el mensaje que éstas transmiten, lo que ya no está tan claro es la pertinencia o no de “romper” su código, de profundizar en el porqué de esa manifestación cultural para alcanzar un profundo conocimiento de la misma.

Visto desde la perspectiva de las Ciencias Sociales la respuesta a la pregunta es un sí rotundo: hay que llegar hasta el final en el afán de explicar el mundo y las sociedades. Pero visto desde una perspectiva práctica, operacional, del día a día de una organización no gubernamental la pertinencia o no de llevar a cabo determinados tipos de planteamientos y de acciones viene determinada en muchos casos por la omnipresente relación coste beneficio, donde además el factor tiempo juega siempre un papel determinante.

La aplicación o no de la Inteligencia Cultural en el campo de trabajo de las ONG vendrá determinada por el convencimiento previo de que la mejora resultante de su utilización supere con creces el coste de su implantación. Algo que no ofrece dudas. Pero antes de poder decidir sobre su rentabilidad o no, habrá que tener claro qué se entiende por Inteligencia Cultural y qué dimensiones abarca.

Y, en particular, se atenderá al descubrimiento de cuáles pueden ser sus aplicaciones en el campo de acción de las ONG dedicadas a la cooperación y desarrollo, de qué modo y manera se puede implementar el conocimiento generado en los procesos internos de sus proyectos y de qué manera puede afectar a los miembros de una ONG en tanto que elementos de un sistema organizacional y actores implicados de manera directa en el desarrollo de acciones en el exterior.

En definitiva, se trata de responder a las dos preguntas siguientes. ¿Puede la Inteligencia Cultural mejorar el trabajo de las organizaciones no gubernamentales en el exterior? ¿Puede el conocimiento “profundo” del otro ser un factor clave y determinante a la hora de elaborar estrategias y tomar decisiones en la planificación y ejecución de proyectos humanitarios de cooperación y desarrollo?

## **Objetivos**

De acuerdo con lo anterior, el **objetivo general** del presente trabajo es determinar el contenido de la Inteligencia Cultural y sus posibles aplicaciones para la acción de las organizaciones no gubernamentales en el exterior.'

Para alcanzar este objetivo general se plantean los siguientes tres **objetivos específicos**:

1. Definir y explicar qué se entiende por Inteligencia Cultural y cuáles son sus fines.
2. Analizar, estructurar y sistematizar el trabajo que desarrollan las organizaciones no gubernamentales durante el proceso o ciclo vital de un proyecto de cooperación.
3. Analizar y evaluar las alternativas de implantación de un modelo de Inteligencia Cultural dentro del proceso productivo de las organizaciones no gubernamentales, delimitando el impacto y afección a cada una de sus áreas y actores implicados.

El trabajo está dividido en tres partes, vinculada cada una de ellas, respectivamente, al desarrollo y alcance de los citados objetivos específicos. Finalmente, el trabajo se cierra con unas conclusiones.

## 1. ¿QUÉ ES INTELIGENCIA CULTURAL?

En la actualidad se puede considerar la Inteligencia Cultural como una disciplina menor incluida dentro de los Estudios de Inteligencia, que se presenta también como una herramienta auxiliar de la Inteligencia Militar y de la Inteligencia Económica, es decir, de lo que aquí convenimos en denominar Inteligencia Clásica<sup>2</sup>. Inteligencia Cultural es un concepto de aparición reciente en la literatura sobre seguridad. Por tanto, definir Inteligencia Cultural hoy es, ante todo, un ejercicio personal de síntesis y de establecimiento de la relación de cada uno de sus dos términos, realizado de acuerdo con las distintas premisas individuales de cada estudioso. Estamos a la espera de que la disciplina, con el paso del tiempo, madure y produzca un relato “oficial” comúnmente admitido por toda la comunidad científica y profesional y pertinazmente matizado por cada uno de sus miembros y escuelas. No obstante, este trabajo no se resigna a esperar la llegada de la “oficialidad” y plantea su propia definición; para lo cual se hace necesario acudir primero a la génesis de la disciplina.

El nacimiento de la Inteligencia Cultural no viene suscitado por el triunfo del paradigma y el modelo metodológico cualitativo frente al cuantitativo en las Ciencias Sociales, ni por un agotamiento del segundo en sus capacidades de producción de conocimiento. La Inteligencia Cultural surge, o para ser más exactos el Análisis Sociocultural (SCA<sup>3</sup>) se incorpora a las labores de inteligencia tras constatarse desde esta disciplina la escasa capacidad que tiene su metodología y sus modelos a la hora de evaluar los comportamientos de los diferentes grupos sociales a los que se enfrentan; y mucho menos de anticipar sus posibles reacciones y movimientos.

---

2. Desde este trabajo se entiende como Inteligencia Clásica los paradigmas, modelos y métodos aplicados por los estados en sus funciones de seguridad y defensa hasta el final de la Guerra Fría. Tras el desplome de la URSS y el triunfo del bloque occidental capitalista liderado por los Estados Unidos los sistemas nacionales de inteligencia pasaron por una fase de laxitud e incertidumbre hasta el ataque terrorista del 11 de septiembre de 2001. Este hecho puso de relevancia la necesidad de adaptación y evolución de los sistemas de seguridad nacional, y sobre todo de la Inteligencia.

3. SCA Acrónimo inglés para “Socio Cultural Analisys”.

La constatación del fracaso del paradigma dominante a la hora de explicar y dar respuesta a una realidad cambiante presa de las denominadas amenazas asimétricas, provocará la búsqueda de respuestas y alternativas en aquellas áreas marginales, y marginadas, hasta la fecha en el campo de la inteligencia.

¿Cuáles son las áreas marginales? Todas aquellas no susceptibles, a priori, de situarse bajo un método o modelo genérico de sistematización, y donde su conocimiento requiera más del valor del análisis concienzudo que de la disposición de una ingente cantidad de datos. Curiosamente aquellas donde el trabajo de un analista es más necesario y menos reemplazable.

### **1.1 Origen de la Inteligencia Cultural**

El fracaso de la Inteligencia de tipo militar para combatir las nuevas amenazas asimétricas se constató en las guerras de Afganistán e Irak, en la fase de asentamiento y control de la zona. Desaparecida la amenaza militar con mayúsculas, la conformada por el enemigo clásico, lo “lógico” hubiera sido un proceso posterior de ocupación más pacífico, con escasa presencia de elementos de resistencia al poder ocupante y una población local volcada en retomar sus vidas en el punto en que se habían quedado antes de la guerra. Además, ambas guerras habían supuesto la eliminación de un poder dictatorial y fanático, encarnado en el régimen de los talibanes y el de Sadam Hussein.

Sin embargo, y contra todo pronóstico, pronto comenzaron a aparecer elementos insurgentes que atentaban contra las fuerzas de ocupación, que no sólo no formaban parte de los restos dispersos del enemigo clásico, sino que habían sido víctimas también del anterior régimen.

Cuando desde las cúpulas de mando se constataron la poca efectividad de sus operaciones tácticas y la escasa capacidad de la Inteligencia Militar para suministrar información y análisis relevante, las miradas se volvieron hacia aquellas zonas del conocimiento que habían vivido a la sombra de la Inteligencia Militar con mayúsculas.

Si hasta ese momento lo relevante había sido conocer al otro para “eliminarlo”, ahora el paradigma cambiaba y lo verdaderamente importante era el comprender al otro para ganarlo y convertirlo a la causa propia.

El artífice del cambio de mentalidad fue el general David Petreus<sup>4</sup> en Irak, el cual con objeto de mejorar la seguridad y el control del país decidió crear una estructura de poder local. La idea era mejorar las relaciones de cooperación con la población a través del empoderamiento de sus élites. Para ello optó por dar el control a una estructura de poder jerárquico presente ya en la zona; una institución tradicional que había cobrado un renovado protagonismo ante el vacío de poder existente. Esta estructura de poder socio-político procedía de la tradición cultural de la sociedad iraquí, y se basaba en un entramado de clanes y de líderes locales a los que la gente acudía en busca de ayuda ante la ausencia de otra forma de autoridad. Dicho con otras palabras, la gente acudía a aquellos que de forma intuitiva<sup>5</sup> consideraba sus líderes naturales; los cuales a su vez respondían a la situación aceptando ese rol jerárquico de manera natural. El comportamiento de la sociedad iraquí no hacía sino mostrar una total coherencia con el discurso lógico de su cultura.

Petreus estaba, sin saberlo, abriendo la puerta a un nuevo paradigma dentro del mundo de la Inteligencia, el de la Inteligencia Cultural o Sociocultural. Se habían sentado las bases para el desarrollo de una nueva disciplina dentro del mundo de la Inteligencia pues, no solo se había asistido a la ineficacia de los métodos y modelos “clásicos”, sino que se acababa de demostrar empíricamente la validez de un nuevo enfoque basado en el análisis de la sociedad y cultura de los grupos sobre los que se estaba operando.

Para entender el porqué del éxito de la perspectiva sociocultural en la gestión de la posguerra hay que analizar previamente el porqué del fracaso de la Inteligencia Militar.

---

4. Son diversos los estudios que nombran al general Petreus como el precursor en el cambio del paradigma, entre otros: Burgos Díaz, Luis Manuel. La Inteligencia Cultural. En “Las Nuevas Guerras: Globalización y Sociedad”2011. Madrid: Ministerio de Defensa, pp.130-157

5. Se hace uso del adjetivo intuitivo con toda intención, ya que la respuesta en clave cultural de un grupo a un problema surge como consecuencia lógica de su cultura, algo que es difícil de explicar desde dentro de la misma, pero que en sí mismo representa un modo consecuente y racional de actuar para el conjunto de individuos de esa sociedad.

## 1. 2 El fracaso de la Inteligencia Militar

Es habitual servirse de la metáfora de la tuerca y el tornillo para explicar el principio básico de adecuación, donde a cada tornillo le corresponde su tuerca y viceversa. Cierta es que en ausencia de una pareja perfecta se puede llegar a una “unión forzosa” como mal menor, pero no lo es menos que el resultado final no será completamente satisfactorio ni perdurable en el tiempo. De acuerdo con esta hipótesis, este trabajo defiende que el problema de adecuación de las Inteligencias Militares se sitúa no sólo en el método, sino sobre todo en algunos de sus principios básicos de funcionamiento, denominados aquí como principio de racionalidad, principio de homogeneidad y principio de seguridad tecnológica.

### 1.2.1 Principio de racionalidad

A la hora de enfrentarse al “otro” la Inteligencia se sirve del principio de racionalidad, defendido, entre otros, por el Nobel de economía John Nash<sup>6</sup>, que lo usó para formular su famosa “teoría de juegos”<sup>7</sup>; teoría de la cual se ha servido, entre otras disciplinas, la Inteligencia Estratégica.

Según Nash todos los jugadores<sup>8</sup> que se enfrentan en un proceso de toma de decisiones hacen sus elecciones de manera racional, atendiendo a una operación lógica de cálculo del coste y del beneficio. En otras palabras, los jugadores toman sus decisiones en función de sus intereses y nunca al revés. Actuar de otro modo supondría una decisión irracional, carente de sentido y por lo tanto imposible de predecir.

---

6. Nash, John (1950) "Equilibrium points in n-person games" Proceedings of the National Academy of the USA 36(1):48-49.

7. La “teoría de juegos” es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar interacciones en estructuras formalizadas de incentivos (los llamados *juegos*) y llevar a cabo procesos de decisión.

8. Se usa la terminología de la que se sirve Nash para ilustrar su teoría, donde llama *players* (jugadores) a cada uno de los participantes en proceso de toma de decisiones o *game* (juego).

Desde este trabajo no se pretende cuestionar ni la teoría de juegos ni el principio de racionalidad, totalmente necesario para poder llevar a cabo cualquier estudio de Inteligencia; lo que se pone en duda es el modo en que la racionalidad se ha pensado y usado por parte de la disciplina. Es decir, lo que se pone en duda no es el principio en sí, sino la lógica empleada a la hora de aplicarlo.

El concepto clave que subyace es el de la subordinación del principio de racionalidad a la cultura, de tal manera que una respuesta será racional cuando sea coherente con su relato cultural. Esto nos conduce a considerar la racionalidad como un hecho subjetivo que difiere en función de la realidad de cada individuo.

Desde esta perspectiva definir la racionalidad dentro de la terminología de coste beneficio implica conocer las distintas ponderaciones que un *jugador*, en la terminología de Nash, da a los distintos costes y beneficios en función de su realidad sociocultural. Cuando un político en una democracia occidental decide construir una carretera, la lógica que subyace a su racionalidad, fuertemente marcada por objetivos corto-placistas, diferirá de la que podría presentar un ingeniero, un economista o un ecologista. Todos los jugadores, en este ejemplo, adoptarían soluciones distintas, siendo todas ellas igual de racionales si se tiene en cuenta la coherencia con su realidad personal.

En su propuesta metodológica para el análisis de los aspectos socioculturales de un pueblo, Jeannie L. Johnson y Matthew T. Berret introducen el concepto de “inercia cultural”, equiparable al que aquí se usa de lógica cultural. Por ella se entiende un conjunto de principios que subyacen al comportamiento de los grupos y que los hacen actuar de una manera determinada y coherente con su cultura<sup>9</sup>:

*“Although people are, by nature, variable and unpredictable, they still need to work with others in social and cultural groups. These groups - and their associated beliefs and structures - are organized according to logical, understandable principles that every person living in the culture must understand, at least intuitively, in order to get along with each other.”*

---

9. Jeannie L. Johnson y Matthew T. Berret, Cultural Topography: A New Research Tool for Intelligence Analysis. *Studies in Intelligence* 2011 vol 5, nº2 pp. 5

Las Inteligencias militares fallaron en su capacidad de respuesta, no porque no supieran que cada *jugador* es distinto y único, sino porque infravaloraron el peso que la dimensión sociocultural tiene dentro del proceso de comprensión, análisis y toma de decisiones de un grupo social. A ello contribuyó en gran medida el segundo principio antes nombrado, el de homogeneidad.

### 1.2.2 Principio de homogeneidad

Es una característica propia de los seres humanos la de organizar la realidad que se presenta en función de determinadas categorías, posibilitando de esta manera el poder procesar las ingentes cantidades de información que percibimos constantemente de un modo natural y automático. Lo que hacemos es agrupar la información en base a sus puntos de coincidencia, tendemos a crear un esquema o patrón amplio donde dar cabida al máximo número posible de elementos, categorizando éstos bajo una definición marco general. Este “método de conocer el mundo” es tan bueno que de forma natural lo hemos ido aplicando a las distintas facetas de nuestras vidas donde hemos tenido ocasión.

Dicho de otro modo, tenemos una tendencia natural a buscar con más interés lo que nos iguala que lo que nos separa. No es que no sepamos que el otro es diverso, sino que es más sencillo conocer al otro a partir de aquello que tenemos en común<sup>10</sup>. Esta tendencia a la hora de buscar los puntos de semejanza, e incluso de atribuirles valores y razonamientos propios de nuestra cultura, se da incluso entre sociedades diametralmente opuestas como la estadounidense y la afgana, tal y como exponen Jeannie L. Johnson y Matthew T. Berret al reflexionar sobre la tendencia al etnocentrismo y el recurso a la intuición de los analistas:

*“Despite vast information resources and exposure to exotic cultures, Americans continue to overemphasize similarity and assume that other social groups have values and aspirations in line with their own”<sup>11</sup>*

---

10 Jeannie L. Johnson y Matthew T. Berret, Op. Cti. pp. 2

11 Jeannie L. Johnson y Matthew T. Berret, Idem. pp. 2

Este principio de homogeneidad también queda patente cuando se intenta aplicar a una nueva problemática los métodos y las técnicas usados para resolver de manera exitosa otros planteamientos. La seguridad y la certeza que transmite la experiencia conllevan también un acomodamiento en los modos y maneras que han resultado “victoriosos” hasta la fecha. No es de extrañar que ante la creciente demanda de Inteligencia relacionada con aspectos sociales y culturales, los analistas de las grandes agencias de seguridad aplicaran “sus” métodos y técnicas a ese nuevo ámbito, siendo incapaces de dar una respuesta adecuada a la nueva necesidad planteada.

Una de las causas por las cuales la profesión no supo enfocar adecuadamente el estudio de las variables socioculturales es el tercero de los principios en los que se basa la Inteligencia Militar clásica, el de seguridad tecnológica.

### **1.2.3 Principio de seguridad tecnológica**

En la sociedad del conocimiento en la que vivimos estamos rodeados de tecnología, nos apoyamos en ella para ejecutar todo tipo de tareas, desde algo tan complejo como operar un cerebro hasta algo tan simple como abrir la puerta del coche con un mando a distancia. Hemos depositado una fe ciega en el nuevo paradigma de la ciencia y tecnología hasta el punto de estar completamente convencidos de que no hay meta que no podamos alcanzar. Todo es cuestión de tiempo y dinero.

En el mundo de la inteligencia la tecnología ha jugado un papel determinante en su proceso de evolución; ya que ésta permite la recopilación y análisis de una cantidad ingente de datos. El desarrollo de metodologías basadas en la tecnología ha supuesto la preponderancia del análisis cuantitativo sobre el cualitativo. Además, los productos derivados del paradigma tecnológico presentan sus resultados apoyados en valores numéricos, asignando probabilidades en función de modelos matemáticos.

Este tipo de productos de Inteligencia, que han demostrado sobradamente su utilidad en el ámbito militar, geo-estratégico y económico, aportan al decisor<sup>12</sup> cierta seguridad a la hora de la toma de decisiones; lo cual a su vez ha podido motivar una excesiva adecuación del producto al cliente y, por tanto, reforzar sus características y su confianza en las técnicas seguidas para su realización.

Sin embargo, cuando esto se ha aplicado al ámbito sociocultural, los resultados no han sido tan satisfactorios como hubiera cabido esperar. En el campo de la Inteligencia Cultural se está demostrando la superioridad del análisis cualitativo sobre el cuantitativo. Desde este trabajo no se pretende negar los beneficios y la validez del recurso a las tecnologías, lo que se intenta poner de manifiesto es la necesidad de cambio de enfoque de las mismas. Propuestas metodológicas como la de Johnson y Berret<sup>13</sup> o tecnológicas como las Pfautz, Fouse, Roth y Karabaich<sup>14</sup> refuerzan la idea de que es el método el que debe adaptarse al objeto de estudio y no viceversa; de nuevo la tuerca y el tornillo.

### **1.3 ¿Qué busca la Inteligencia Cultural?**

Conocer a qué da respuesta la Inteligencia Cultural, descubrir cuáles son sus objetivos, qué preguntas resuelve y qué problemas trata, es una buena manera de entender la razón de ser de la disciplina. Así mismo ayuda a comprender lo difícil de su acomodo actual dentro de la estructura de las Inteligencias Clásicas.

---

12. El decisor es el “cliente” de la inteligencia, aquel que la solicita y la recibe y se sirve de ella para planear estrategias, operaciones o tomar decisiones. Puede ser el primer ministro de un gobierno en el caso de las agencias nacionales de seguridad, un general en el caso militar, el presidente de una multinacional o incluso el director de operaciones de una ONG.

13. Idem

14. Jonathan Pfautz, Adam Fouse, Emilie Roth, Bryan Karabaich, “Supporting Reasoning about Cultural and Organizational Influences in an Intelligence Analysis Decision aid” 2004. Encontrado con google. Restantes referencias desconocidas.

Uno de los mayores acuerdos de la disciplina se da sobre su finalidad, que no es sino una vuelta a los principios básicos de la Inteligencia condensados en la expresión “conocer al otro”. O como muy bien ejemplifica Navarro Bonilla: “comprender donde otros ven”<sup>15</sup>.

La literatura científica al respecto nos ofrece de manera clara los dos objetivos a los que debe atender prioritariamente la Inteligencia Cultural. El primero de ellos es el conocimiento y la comprensión de las sociedades con las que interaccionamos; entender quiénes son sus miembros, de qué manera piensan y actúan y por qué lo hacen así. El segundo objetivo se nos plantea como un objetivo táctico o instrumental, siempre presente en la Inteligencia; en este caso es la necesidad de que sirva para buscar y hallar como establecer vínculos positivos con la sociedad que estudiamos, es decir, ganarlos para nuestra causa.

El Dr. Francisco Javier Gallego en una de sus ponencias en el Máster de Analista de Inteligencia<sup>16</sup> cuando exponía el primero de los dos objetivos se refería a él como la capacidad de “acceder al alma de los pueblos, [...] conocer su estructura de pensamiento, su capacidad inventiva, su forma de entender el mundo, etc., lo lejos que están dispuestos a llegar...”.

De igual manera Jeannie L. Johnson y Matthew T. Berret cuando plantean la necesidad de “topografiar la cultura”<sup>17</sup> están defendiendo un estudio analítico de la “inercia cultural” de los pueblos, llegar a conocer las normas, reglas y estructuras internas de la sociedad<sup>18</sup>.

15. Navarro Bonilla, Diego. 2011. Variantes del análisis como especialización profesional; retos y oportunidades de la Inteligencia sociocultural. “Cuestiones de Inteligencia en la Sociedad Contemporánea”. USC-CESEDEN. pp 128-141.

16. Javier Gallego, Francisco, Máster Interuniversitario en Analista de Inteligencia. IIIEdición. 30 septiembre de 2011. Asignatura: Seguridad y Globalización: funciones de inteligencia, contrainteligencia y seguridad, Tema: “Inteligencia cultural en áreas de conflicto”.

17. Traducción libre del término “Cultural Topography”

18. Jeannie L. Johnson y Matthew T. Berret, *Idem*.

Podemos sintetizar ese objetivo como la búsqueda del conocimiento y la comprensión de la realidad polifacética de una sociedad a través del estudio de su razón de ser. Todo aquello que identifica y diferencia a los seres de una sociedad como miembros de esta, y que determina su modo de entender el mundo, de relacionarse consigo mismos, con sus iguales y con el mundo exterior de una manera lógica y consecuente.

Para alcanzar este objetivo se debe abordar el estudio sociocultural de las sociedades desde un enfoque multidisciplinar, donde las Ciencias Sociales tienen un papel protagonista. Estudios históricos, antropológicos, lingüísticos, sociológicos, psicológicos, económicos, etc., para intentar alcanzar “el alma del pueblo”.

Con respecto al segundo objetivo, donde la meta es ganar al adversario a nuestra causa, el Dr. Javier Gallego lo resume como un proceso de evolución “de enemigo a amigo”; y cita al general David Petreus, el cuál expuso esta meta de manera muy sistemática con respecto al caso de Afganistán:

*“Ganar [en Afganistán] pasa por convertir a los elementos moderados de los movimientos fundamentalistas en parte de la solución y no en parte del problema y por entender qué sectores de la población son reconciliables y cuáles no [...] conocerles para separar los buenos de los malos, garantizar elecciones no violentas, (y) ganar también la batalla de los titulares de prensa.”<sup>19</sup>*

En la misma línea Luis Manuel Burgos Díaz<sup>20</sup> expone la necesidad de servirse de la Inteligencia Cultural en las operaciones de contra insurgencia, planteando la necesidad prioritaria de ganar el apoyo de la población civil. El factor humano es decisivo en el momento de estabilización y control después de la fase bélica, en un momento en el que no cabe recurso ni a la tecnología ni a la superioridad militar.

---

19. Petreus, David. Conferencia sobre Afganistán celebrada en Munich, febrero de 2009, en Javier Gallego, Francisco *Idem*.

20. Burgos Díaz, Luis Manuel, 2011, Las Nuevas Guerras: Globalización y Sociedad. *Monografías del CESEDEN*, nº124, edita Ministerio de Defensa. Capítulo 3º La Inteligencia Cultural, Pp 133.

Dentro de esta misma necesidad de conocimiento cultural de la otra sociedad aparece la necesidad de conocer la propia. La pretensión de poder incidir de manera directa en las decisiones de otro grupo social pasa por la realidad de conocerse a uno mismo. Enfrentar al análisis sociocultural de otra sociedad requiere tomar conciencia de lo propio, ya que el estudio de una cultura no es otra cosa que su análisis a partir de nuestra visión, es decir, una mirada cargada de cultura. Y en este proceso hay que tener cuidado con no dejarse llevar por prejuicios, ni llegar a establecer conclusiones precipitadas en función de la propia realidad de cada uno.

Este punto, en el que coincide unánimemente la literatura, podría ser considerado el tercer gran objetivo de la Inteligencia Cultural. Se debe hacer extensible a todos los implicados en el trabajo; empezando por los analistas, para minimizar al máximo la “contaminación”<sup>21</sup> del análisis, y terminando por el último miembro desplegado en la zona, para evitar cualquier tipo de malentendido que pueda desembocar en un conflicto.

Esto nos lleva a la conclusión de que si la Inteligencia Cultural quiere ser efectiva, deberá ser pedagógica. Para ello es de vital importancia que aquellos involucrados con la sociedad del “otro” entiendan cómo funciona la suya propia, a que responden sus valores, actitudes, comportamientos, modales, gestos, etc. Únicamente de esta manera serán capaces de llegar a entender la sociedad del que está enfrente y servirse de ese conocimiento para ganárselo.

A este respecto, y dentro del área de la formación, se ha empezado a incluir programas relacionados con el auto conocimiento cultural en el currículo de los analistas de inteligencia.

---

21. Debemos tener presente que la objetividad absoluta es una utopía inalcanzable en cualquier campo, y el de la Inteligencia no es una excepción. Desde el momento en que decidimos hacer un estudio, determinamos unos intereses y objetivos, y aplicamos una metodología estamos adoptando una perspectiva cultural determinada, la nuestra.

En su artículo “Promoting Cross-Cultural Competence in Intelligence Professionals”<sup>22</sup> Robert Green and Thomas Haines proponen la adquisición de una serie de habilidades y técnicas encaminadas a alcanzar una supuesta “Cross-Cultural Competence”<sup>23</sup>, cuyo objetivo sería mitigar las posibles influencias de la cultura de los profesionales de la Inteligencia en sus análisis:

*“Cross-Cultural Competence is a collection of baseline skill-based competencies, such as perspective-taking, cultural sense making, and cultural self-awareness that when combined with the regional and cultural knowledge can mitigate the conscious and even unconscious influence of the professionals worldwide...”*

En definitiva se trataría de conocerse a uno mismo para conocer al otro y ganarlo.

#### **1.4 Estado de la disciplina.**

Una de las cuestiones que generan una cierta sensación de indeterminación en la disciplina Inteligencia Cultural está relacionada con la terminología. Existe una falta de precisión terminológica, que parece apuntar a la existencia de dos posturas distintas a la hora de entender el papel y el lugar de la Inteligencia Cultural.

Como ya hemos explicado con anterioridad, la Inteligencia Cultural nace de la necesidad de las “otras” inteligencias de un análisis de la realidad cultural del que ellas no eran capaces.

---

22. Greene Sands, Robert R. and Haines, Thomas J., 2013, Promoting Cross-Cultural Competence in Intelligence Professionals. A new perspective on alternative analysis and the intelligence process. *Small Wars Journal*. 25 abril 2013

23. Literalmente “competencia en el cruce cultural”. De difícil traducción al español, el término cross-cultural hace alusión a la interrelación e influencia de las dos culturas en el profesional de la inteligencia.

Así que en sus orígenes, en los que todavía nos encontramos, se puede considerar a la misma como una disciplina menor o auxiliar que poco a poco va ganando entidad y se va haciendo un hueco dentro del mundo de la Inteligencia y de la Seguridad. Para una parte de la profesión ese es su sitio, como auxiliar, y ahí debe quedarse, suministrando argumentos y análisis a las Inteligencias con mayúsculas.

Sin embargo, cada vez más voces hablan de la necesidad de considerarla como una nueva disciplina, un nuevo enfoque con el que enfrentar una nueva situación como la presente. Trabajos como los de Johnson y Berret<sup>24</sup> asumen esta realidad plenamente y se centran en el diseño del aparato metodológico necesario para la nueva disciplina.

Paralelamente la evolución terminológica también nos da una idea de hacia dónde está avanzando el debate. Antes de empezar a considerar siquiera la posibilidad de un análisis profundo de la cultura, de lo que se trataba era de conocer, estar al corriente de la realidad cultural del otro, lo que se conocía con el vago término de “*cultural awareness*”<sup>25</sup>. Cuando se hizo patente que, además de conocer, había que entender y comprender, se recurrió al análisis, lo que se denominó, como no podía ser de otra manera, “*Socio Cultural Analysis*” (SCA).

La última etapa de su coronación como disciplina autónoma en el mundo de las “inteligencias” se produce cuando se constata que al conocimiento, la comprensión y el análisis hay que sumarles la capacidad decisoria. Dicho de otra manera, esta disciplina debe planear estrategias, plantear alternativas y servir de apoyo a la autoridad encargada de tomar las decisiones. A esta nueva faceta es a la que se denomina “*Socio-Cultural Intelligence (SOC/INT)*”<sup>26</sup>. El uso del término “socio-cultural” y no del de “cultural” sin más adjetivación puede estar motivado por el hecho de que la “Cultural Intelligence” es un área de estudio propia de la psicología, optando así por un término más amplio para evitar confusiones o identificaciones con aspectos psicológicos.

---

24. Jeannie L. Johnson y Matthew T. Berret, *Op.cit.*

25. Conciencia del hecho cultural, traducción del autor.

26. Acrónimo del término en inglés. Socio-Cultural Intelligence

Sin embargo, ni entre los profesionales de la inteligencia ni entre sus estudiosos existe unanimidad sobre si nos hallamos ante un nuevo paradigma en el mundo de la inteligencia.

Y también hay quienes plantean diferencias entre el análisis socio-cultural y la inteligencia. En un breve artículo titulado “*Socio-cultural analysis (SCA) Different from Intelligence – Complementary but Different*”<sup>27</sup>, J.K. Notwell hace una clara distinción entre los conceptos de análisis e inteligencia. Para Notwell el análisis (SCA) se encarga de comprender y explicar cómo son y por qué hacen lo que hacen las sociedades, mientras que la Inteligencia se ocupa de lo que son y lo que hacen hoy. Ambas son complementarias pero no la misma cosa. Para Notwell la Inteligencia funciona en el tiempo corto, dando respuesta a una situación concreta y planteando los posibles resultados derivados de una acción; mientras que el Análisis Socio-cultural opera en el tiempo largo y define las posibles consecuencias a futuro de esas mismas acciones.

Este planteamiento, basado en una reducción muy simplista, puede esconder una resistencia desde dentro de la profesión a aceptar la entrada en “su mundo” de un nuevo campo de especialización que requiere, además, de unos profesionales distintos. En esta misma línea podríamos incluir la propuesta de Greene y Haines<sup>28</sup>, donde lo que se plantea es la formación en el campo de la cultura de los actuales profesionales y no el desarrollo de una nueva disciplina *per se*.

También se podría pensar que el uso del término “social” puede esconder una mayor preocupación por aspectos más “sociológicos”, vinculados con el análisis de las estructuras sociales y la acción social; y el empleo en exclusiva del término “cultural” un mayor interés y atención por los aspectos más “antropológicos” y del estudio del comportamiento de los individuos. Esto permitiría distinguir entre una “Inteligencia Social” y una “Inteligencia Cultural”. No podemos prever cómo evolucionará la disciplina, pero en la actualidad no se constata en la bibliografía una contraposición de dos inteligencias en el sentido apuntado o la elaboración de discursos más sociológicos o más antropológicos.

---

27. Notwell, JK, 2013 *Socio-cultural analysis (SCA) Different from Intelligence – Complementary but Different, Cultural Knowledge Consortium. A Joint and Inter-Agency Effort*.

28. Greene Sands, Robert R. and Haines, Thomas J., 2013, *Idem*.

En España, la aceptación de la Inteligencia Cultural como una disciplina en sí misma no ha generado controversias. Profesionales y estudiosos usan indistintamente tanto el apellido “Cultural” como el “Socio-cultural”, sin implicar con ello ningún tipo de matiz diferenciador. Con toda seguridad el recurso al segundo sobre el primero se explica como consecuencia de la influencia de la doctrina anglosajona en el campo. Entre los que son más proclives al uso de la primera hay quien ha llegado más lejos y ya ha planteado el uso del acrónimo español “QINT”<sup>29</sup> para referirse a ella, ya que el uso de “CULINT” no se presenta muy idóneo por motivos obvios.<sup>30</sup> Sea como fuere en lo que no hay discrepancias es en su concepción como disciplina independiente, para Navarro<sup>31</sup> estamos ante un nuevo campo de especialización que necesita de sus propios profesionales, métodos y técnicas.

### **1.5 Propuesta de definición**

En este trabajo se considera la Inteligencia Cultural como una disciplina autónoma, diferente y diferenciada del resto de las “inteligencias”. Se opta por utilizar únicamente el término “cultural” porque es el que más ha calado entre los especialistas del país y porque, en nuestra opinión, el uso del término sociocultural también responde en buena medida a cuestiones de sonoridad y de estilo, y no a cuestiones conceptuales.

Se propone la definición de Inteligencia Cultural como la disciplina que se encarga del estudio y análisis de una sociedad desde el paradigma de su cultura, con el fin de comprender su realidad presente y anticipar sus posibles reacciones en función de la lógica interna de su racionalidad cultural.

Se usa el término cultura en un sentido muy amplio, como el conjunto de creencias, saberes, actitudes y pautas de conducta de un grupo social o de los habitantes de un territorio. No se considera oportuno incidir con más profundidad en la definición y la explicación del concepto cultura, ya que daría lugar a otro trabajo.

---

29. Burgos Díaz, Luis Manuel, Idem, pp 139

30. En español el acrónimo “CULINT” es cacofónico.

31. Navarro Bonilla, Diego. Idem pp137

## 2. LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y EL CICLO DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN

### 2.1 Definición de organización no gubernamental

Si bien no es el objeto de este trabajo el explicar el qué, quién, cómo y cuándo de las organizaciones no gubernamentales, sí que se ha considerado necesario realizar una pequeña introducción sobre ellas para establecer adecuadamente el marco del trabajo y, sobre todo, para eliminar algunas ideas equivocadas respecto a ellas.

La Real Academia Española define organización no gubernamental como<sup>32</sup>:

*“Organización de iniciativa social, independiente de la administración pública, que se dedica a actividades humanitarias, sin fines lucrativos.”*

La definición que nos proporciona el diccionario de la RAE es la idea predominante que se tiene al respecto de las ONG, y en la que se reflejan sus características principales. No obstante es obvio que esta definición deja fuera muchas organizaciones, como por ejemplo todas aquellas dedicadas a la protección y conservación del medio ambiente. También hay que ser cautos al respecto de la idea de independencia de las administraciones públicas, ya que la mayoría de las ONG están financiadas en su totalidad o parte por los gobiernos de sus respectivas naciones.

Por su parte, el manual on-line de las ONG<sup>33</sup> en su versión inglesa pone de manifiesto las mismas características que la RAE:

*“A non-governmental organization (NGO) is generally considered to be any non-state, nonprofit, voluntary organization”*

---

32. Diccionario de consulta online en: [rae.es](http://rae.es)

33. Consiste en una página dentro del portal “Wiki” [www.ngohandbook.org](http://www.ngohandbook.org)

Será organización no gubernamental aquella que no esté bajo la influencia de un gobierno, que no forme parte de uno, ni esté controlada por ninguna administración o agencia intergubernamental. Por lo tanto, no puede haber sido creada por la acción gubernamental o por sus agencias, y si lo hubiera sido debería estar totalmente libre de sus influencias.

Como organización sin ánimo de lucro, el objeto de la labor principal de una ONG no será nunca ni comercial, ni empresarial, aunque el desarrollo de la actividad pueda generar beneficios. En ningún caso podrá repartir los supuestos beneficios económicos, sino que estos deberán usarse única y exclusivamente para alcanzar los fines y objetivos de la organización.

Tal vez el rasgo que mejor permite dar cuenta de la naturaleza de una ONG es que, como organización de carácter voluntario, no tiene ninguna obligación legal de existir, sino que debe ser creada por iniciativa privada y como resultado de la libre acción de las personas<sup>34</sup>.

El hecho de que las organizaciones no gubernamentales no formen parte ni de los gobiernos ni del mundo empresarial les ha valido la categorización de “tercer sector”.

## **2.2 Breve bosquejo histórico de las ONG**

### **2.2.1 Nacimiento y reconocimiento internacional de las ONG.**

Aunque pudiera parecer lo contrario, la existencia de organizaciones con un carácter humanitario y proyección internacional se remonta a mediados del siglo XIX. Basta el ejemplo del Comité Internacional de la Cruz Roja (ICRC, de acuerdo con sus siglas en inglés), fundado en 1863 por Henry Dunant en la ciudad de Ginebra<sup>35</sup>.

---

34. Traducción libre para el trabajo de la definición que se hace del concepto ONG en [www.ngohandbook.org](http://www.ngohandbook.org)

35. Acerca de la Cruz Roja y su historia [www.icr.org](http://www.icr.org)

Sin embargo, no fue hasta después de la Segunda Guerra mundial cuando el tercer sector experimentó un notable desarrollo, con un significativo aumento de la tasa de creación de organizaciones. A este aumento contribuyó en parte el reconocimiento que hizo la Organización de las Naciones Unidas (ONU) de las ONG como interlocutoras y consultoras para asuntos relativos al desarrollo económico y social. Hecho que quedó patente en la resolución 1296 (XLIV) de 23 de mayo de 1968 del Consejo Económico y Social de la ONU, con base en el artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas<sup>36</sup>:

*“El Consejo Económico y Social podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen en asuntos de la competencia del Consejo. Podrán hacerse dichos arreglos con organizaciones internacionales y, si a ello hubiere lugar, con organizaciones nacionales, previa consulta con el respectivo Miembro de las Naciones Unidas<sup>37</sup>.”*

Desde entonces, el desarrollo del tercer sector ha sido continuo, su presencia en la escena internacional ha ido en aumento y el recurso a sus organizaciones por parte de gobiernos y organismos internacionales no ha cesado de aumentar.

En la actualidad el sector vive lo que algunos ya califican como una revolución, que no es otra cosa que la expansión y multiplicación de la actividad de las organizaciones en la escena mundial a unos niveles nunca vistos hasta ahora.

Dos son los fenómenos que explican este “florecimiento” de la acción humanitaria en las dos últimas décadas. El primero de ellos es de tipo histórico, donde podemos distinguir la existencia de dos momentos claves en la historia reciente, y el segundo es eminentemente práctico y organizativo.

---

36. Economic and Social Council Resolution 1296 (XLIV) on consultative arrangements. Arrangements for consultation with non-governmental organizations. En <http://www.un.org/en/documents/ods/>

37. Carta de las Naciones Unidas, capítulo X: El consejo Económico y Social. Accesible desde [www.un.org/spanish/aboutun/charter.htm](http://www.un.org/spanish/aboutun/charter.htm)

## 2.2.2 El florecimiento internacional de la acción humanitaria.

El primero de los dos momentos históricos que contextualizan el florecimiento de la acción humanitaria llevada a cabo por las organizaciones no gubernamentales se caracteriza por el final de la Guerra Fría y la desaparición de la política de bloques, que trajo consigo la superación del férreo control que ambos contendientes ejercían sobre sus zonas de influencia.

La recuperación de la “libertad” y autonomía de muchas naciones no se tradujo en un tiempo de paz y prosperidad, sino en la explosión de numerosos conflictos violentos agrupados en dos grandes categorías: los de tipo étnico-nacionalista, caso de la ex-Yugoslavia en Europa, y los derivados de procesos de colonización y descolonización, mayoritariamente en el África sub-sahariana.

Estos conflictos, como explica Eric Hobsbawm<sup>38</sup>, no eran nuevos. Hundían sus raíces en un periodo anterior a la Segunda Guerra Mundial y habían estado inactivos desde el final de la misma. La cantidad e intensidad de los mismos precisó de la intervención de la comunidad internacional mediante sus organismos internacionales, caso de la ONU<sup>39</sup>, y también mediante la implicación de las organizaciones no gubernamentales.

La experiencia que las ONG adquirieron durante este periodo fue determinante para su consolidación como actores fundamentales en las regiones en conflicto y post-conflicto, convirtiéndose en los auténticos “especialistas” en logística humanitaria de emergencia. Ello fue favorecido por la determinación que mostraron las ONG para con la defensa de sus tres principios fundamentales: el de neutralidad, imparcialidad e independencia; que les ayudaron a proyectar una imagen de no amenaza ante las partes involucradas.

---

38. Hobsbawm, E.J. 2000, Naciones y nacionalismo desde 1870, capítulo 6 “El nacionalismo en las postimerías del siglo XX” Crítica. El original en lengua inglesa es del año 1990, en la edición de 1992 Hobsbawm añade el capítulo 6.

39. La profusión de conflictos que desencadena la caída del muro de Berlín puede verse de manera directa si se observa el número de operaciones de mantenimiento de la paz que puso en marcha la ONU a partir del año 1991. Entre abril de 1991 y octubre de 1993 fueron aprobadas un total de 15 misiones, dato muy significativo si se tiene en cuenta que en los 65 años de existencia de las misiones de paz hasta nuestros días sólo se habían puesto en marcha un total de 68. Datos del Departamento para el Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas, en [www.undpko.com](http://www.undpko.com)

En esta etapa, además, se empieza a debatir en el seno de la comunidad Internacional la ampliación de las bases del concepto de seguridad. Fue en 1994 cuando el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDP) publicó el Informe de Desarrollo Humano bajo el título *New Dimensions of Human Security*,<sup>40</sup> que introdujo el concepto de Seguridad Humana en el debate académico y en el político.

El segundo momento histórico que favorece la expansión de las ONG es el que se desencadenó tras **los atentados del 11 de septiembre de 2001** y la dinámica de intervención militar que emprendió Estados Unidos a partir de esa fecha.

Tras la invasión de Irak y Afganistán, el recurso a la acción de las organizaciones no gubernamentales ha ido en aumento tanto por parte de los gobiernos implicados como por parte de las propias Naciones Unidas. De hecho, desde la ONU son continuos los llamamientos a estrechar los lazos con las organizaciones del tercer sector, reconociendo a estas como actores de primer orden en la gestión de la ayuda humanitaria y cooperación, y dejando en muchos casos la gestión operativa de esta ayuda en sus manos<sup>41</sup>.

Esta evolución en las prácticas de la ONU viene avalada por un debate profundo al respecto. De hecho, la Asamblea General del año 2005, en el mismo documento que daba carta de naturaleza al concepto de “Seguridad Humana”<sup>42</sup>, citó directamente a las ONG como actores preferentes para llevar a cabo las labores de desarrollo:

*“To enhance the contribution of non-governmental organizations, civil society, the private sector and other stakeholders in national development efforts, as well as in the promotion of the global partnership for development”<sup>43</sup>*

---

40. New Dimensions of Human Security, UNDP, New York-Oxford, 1994, en Tarnogórski, Rafal, 2013 Human Security: Reactivation of an Idea, “Strategic File”, Nº2 (29), January 2013, PISM

41. En parte este proceso de delegación de las operaciones en terceros viene impulsado por una tendencia creciente a la externalización dentro de la ONU. Hay que señalar que esta externalización viene motivada por las dificultades a las que se enfrenta la ONU a la hora de poner en marcha determinados tipos de operaciones. Lo que hoy es tendencia en un futuro tal vez será con el tiempo el procedimiento standard de funcionamiento.

42. El concepto de “Human Security” se asumirá completamente en la resolución A/RES/66/290 de 25 de Octubre de 2012 de la Asamblea General de la ONU

43. Resolución de la Asamblea General de Naciones Unidas A/RES/60/1, parrafo 143, 2005, World Summit Outcome. En [www.unocha.org](http://www.unocha.org)

### **2.2.3. El creciente proceso de externalización de la cooperación internacional**

Al igual que pasa con el sector militar, el nuevo escenario de amenazas asimétricas en el que se llevan a cabo los programas y proyectos de cooperación al desarrollo y ayuda humanitaria plantea nuevos retos a las organizaciones y sus miembros. Sin embargo, las organizaciones no gubernamentales están demostrando una gran capacidad de respuestas y de adaptación a la nueva situación. Este hecho ha sido determinante para que se desarrolle el segundo fenómeno que ha impulsado decididamente la expansión del tercer sector, que no es otro que un proceso creciente de externalización en la gestión de los programas y proyectos de cooperación que los distintos gobiernos y organismos internacionales están llevando a cabo.

Como no podía ser de otra manera, fue en Estados Unidos donde este fenómeno tomó forma y donde se está dando con mayor intensidad, seguido por Reino Unido e Israel. Al resto de Europa está llegando con mayor timidez, siendo Francia el país donde se está desarrollando con mayor intensidad. Este proceso está teniendo un fuerte impacto, tanto dentro del sector privado dedicado a la seguridad, como en el tercer sector, existiendo en la actualidad una abundante literatura al respecto<sup>44</sup>.

Desde los gobiernos nacionales y los organismos internacionales se está generalizando el recurso a las ONG como brazo ejecutor de sus políticas de ayuda humanitaria y cooperación al desarrollo. Cada vez más, las ONG son vistas como el actor indicado para llevar a buen término los programas y proyectos de las distintas administraciones, no solo por su conocimiento del campo y especialización en la materia, sino también por la mejora en la eficiencia económica. De lo anterior dan prueba las palabras del Secretario General de la ONU Ban Ki-moon en el discurso pronunciado en el Foro Económico Mundial de Davos (Suiza) en enero de 2009:

---

44. Mención aparte merece el caso español, donde el despegue de la actividad en el tercer sector no está siguiendo la estela de sus homólogos americanos o europeos. Para el caso concreto de España destacamos el artículo de Miguel A. Esteban, Jesús Jiménez y Alvaro Librán: Un nuevo modelo de negocio en España: servicios integrados de Seguridad y Logística para la acción Internacional, "Inteligencia y Seguridad: Revista de análisis y prospectiva", nº6, 2009

*“Nuestro tiempo exige una nueva definición de liderazgo, de liderazgo mundial. Exige una nueva constelación en la cooperación internacional: gobiernos, sociedad civil y sector privado trabajando juntos en pro de un bien colectivo mundial”<sup>45</sup>*

## 2.3 Clasificación de las ONG

A la hora de ordenar y clasificar un mundo tan complejo y variado como el de las ONG, la tendencia mayoritaria ha sido hacerlo en función de tres parámetros: su campo de acción, su tamaño y su nivel de internacionalización. Para este trabajo se van a tener en cuenta exclusivamente aquellas organizaciones que desarrollan su labor en el campo de la ayuda humanitaria en un sentido amplio. Entre sus actividades más reconocidas se encuentran la ayuda a la cooperación y desarrollo, la intervención en emergencias y catástrofes naturales, el trabajo en zonas de conflicto y la gestión de campos de refugiados.

En el informe *Estado del Sistema Humanitario*<sup>46</sup> elaborado por ALNAP<sup>47</sup> se incluyen dentro del tercer sector dedicado a la ayuda humanitaria un total de 4.400 ONG<sup>48</sup>, de las cuales el 18% son ONG internacionales, el 64% son ONG nacionales y el 19% restante son de carácter desconocido.

A pesar del elevado número de organizaciones existentes, el estudio de sus capacidades y recursos nos da idea de la enorme desproporción existente entre las gigantes del sistema y sus hermanas menores.

---

45. Cita accesible en [www.un.org/es/civilsociety/](http://www.un.org/es/civilsociety/)

46. Informe de ALNAP, *El estado del sistema humanitario*, julio 2012, Overseas Development Institute, London, en [www.alnap.org](http://www.alnap.org)

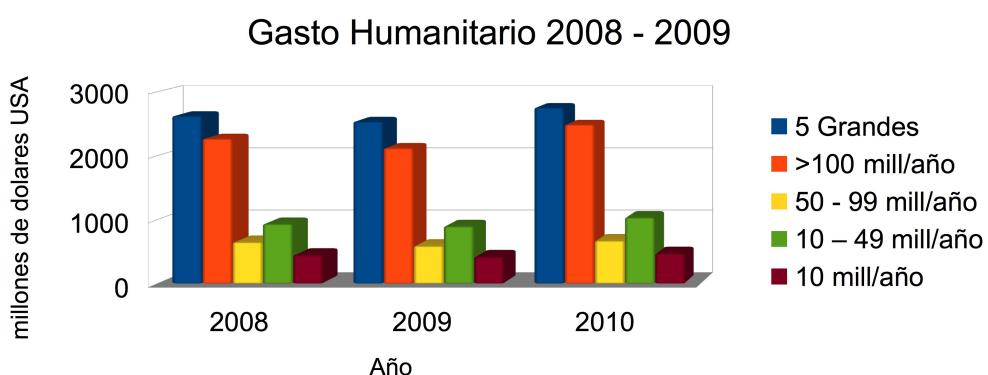
47. ALNAP. Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action, es una organización creada por diversas ONG con el objetivo de mejorar el desempeño de la labor humanitaria y sus sistemas de evaluación y control. Entre sus objetivos está el de fortalecer una base científica humanitaria.

48. Con un margen de error de un 5% derivado de la posible existencia de duplicidades.

Solamente en 2010<sup>49</sup> el 38% del gasto humanitario total fue ejecutado por el grupo de las 5 grandes, compuesto por Médicos sin Fronteras (MSF), Servicios Católicos de Socorro (SCS)<sup>50</sup>, Oxfam Internacional, Save the Children y World Vision International, con una suma cercana a los 2.800 millones de dólares USA(mill/\$)<sup>51</sup>. Sin incluir a las 5 grandes hay otras 256 ONG que destinaron 10 mil millones de dólares o más a la ayuda humanitaria en cada uno de los años del periodo comprendido entre 2008 y 2010. La tabla 1 muestra la agrupación de las ONG según volumen de gasto y el gráfico1 el reparto del gasto humanitario entre las ONG según volumen de gasto durante entre los años 2008 y 2010.

GASTO (mill/\$)	NÚMERO ONG
>100	28
50 – 99	21
10 – 49	89
10	118
<b>TOTAL</b>	<b>256</b>

**Tabla 1:** Reparto del gasto entre organizaciones no gubernamentales  
Según volumen de gasto, año 2010. **Fuente:** Elaboración propia.



**Gráfico 1:** Volumen de gasto por organizaciones no gubernamentales (2010).  
**Fuente:** Elaboración propia.

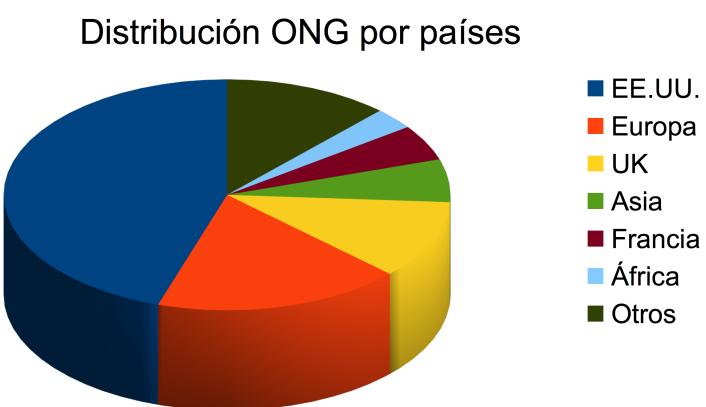
49. Último año representado en el informe de ALNAP con datos fiables.

50. Más conocida por su nombre y siglas en inglés, Catholic Relief Services (CRS)

51. Todas las referencias a unidades monetarias en el presente trabajo están expresadas en dólares USA.

Las cinco grandes ONG no sólo tienen en común sus elevados presupuestos, también podemos trazar una serie de rasgos identificativos comunes a todas. Todas son originalmente de Estados Unidos y Europa occidental, la mayoría tienen más de cincuenta años de antigüedad, y a excepción de SCS todas son laicas.

De hecho si estudiamos el origen de las organizaciones podemos observar que la gran mayoría proceden de lo que consideramos el bloque occidental (gráfico 2).<sup>52</sup>



**Gráfico 2:** Distribución del origen de las ONG por países.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de ALNAP<sup>53</sup>.

Aunque de lo anterior se puede deducir la existencia de una preponderancia absoluta de los países del bloque occidental, en los últimos tiempos en la escena de la ayuda humanitaria están apareciendo nuevos actores provenientes de los denominados como países emergentes o países del sur<sup>54</sup>. No solo eso, organizaciones de inspiración islámica están jugando ya un rol de relevancia en sus regiones naturales de influencia.

Para Vincent Bernard el papel a desarrollar por las ONG locales en los próximos tiempos va a ser decisivo. La tendencia al recurso de lo local y regional va en aumento, y ello traerá consigo cambios, tanto en el modelo de funcionamiento como en la filosofía de las organizaciones<sup>55</sup>.

52. Estados Unidos, Canadá y los países de Europa occidental.

53. El estado del sistema humanitario, julio 2012, Overseas Development Institute, London, en [www.alnap.org](http://www.alnap.org).

54. La denominación no hace referencia al sur geográfico, sino al concepto económico subyacente a la relación de dependencia Sur-Norte.

55. Bernard, Vincent (editor jefe), 2011, Editorial: The Future of Humanitarian Action, "International Review

## 2.4. El caso español: las ONGD<sup>56</sup>

Estudiar el caso español es ciertamente más difícil, a la falta de transparencia general que caracteriza el “modus operandi” español hay que sumar la ausencia de datos en un sector mucho más volcado en su trabajo de campo que en la rendición de cuentas públicas.

Los datos generales a los que se ha tenido acceso provienen de tres fuentes tan dispares como son la Fundación Eroski Consumer, la Agencia Española de Cooperación y Desarrollo (AECID) y la Coordinadora ONG para el desarrollo en España (CONGDE), las tres accesibles en Internet<sup>57</sup>.

La AECID inscribe en su Registro de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo a todas aquellas que lo soliciten y que cumplan con lo estipulado por la *Ley 23/1998 de Cooperación Internacional para el Desarrollo* y por el *Real Decreto Real Decreto 993/1999* que es la normativa que regula el Registro de ONGD de la Agencia Española<sup>58</sup>. Según los datos del Registro, en España en 2012 había más de 2.000 organizaciones que se pudieran considerar como ONGD; las cuales tendrían presencia en más de 100 países según la CONGDE.

Esta cifra se contradice con la que aparece en las conclusiones de la “Guía de Todas las ONG” de Eroski Consumer<sup>59</sup> sobre el sector de las ONG (datos 2009) que sitúa el número en 500 organizaciones, de las cuales solo 255 cumplirían el criterio de actividad para poder considerarse ONGD.

---

of the Red Cross”, vol. 93, Nº 884, Geneva.

56. En España a la hora de referirnos a las organizaciones de ayuda humanitaria y desarrollo usaremos las siglas ONGD (Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo), que son las comúnmente aceptadas por el sector.

57. La actualización de los datos es dispar para los tres casos, la Fundación Eroski proporciona datos de 2009, la AECID de 2012 y la CONGDE datos de 2011 pero desagregados por comunidades, los últimos datos agregados son los del año 2010, usados para este trabajo.

58. Ambas accesibles desde el sitio de la AECDI <http://www.aecid.es/>

59. Eroski consumer, Guía Práctica, Todas las ONG, Las principales conclusiones, accesible desde Informe <http://ong.consumer.es>

Esta diferencia en la cifra no refleja un aumento del 300% en la creación de organizaciones en el periodo comprendido entre 2009 y 2012, sino una disparidad en el criterio empleado para su elaboración.

La guía de la Fundación Eroski Consum solo tiene en cuenta aquellas con una actividad relevante en el año 2009, y la AECID todas las presentes en su registro; entre las que se incluyen fundaciones de partidos políticos, sindicatos, empresas, asociaciones, federaciones... muchas de las cuales no tienen en la actualidad una actividad real o incluso nunca la han tenido.

Para poder ver una imagen de la evolución del sector en España en los últimos años debemos recurrir a los datos presentados en el informe anual de la CONGD, si bien esta será también una visión subjetiva, ya que para su elaboración usa los datos aportados por las 17 coordinadoras autonómicas de ONGD asociadas a la coordinadora estatal. Una visión parcial pero suficiente para identificar tendencias.

En cuanto al volumen de gasto que manejan las ONGD, el año 2010 obtuvieron más de 1100 mill./\$<sup>60</sup> para el desarrollo de sus actividades, de los cuales alrededor de un 5% fue destinado para actividades de difusión y educación en la propia España:

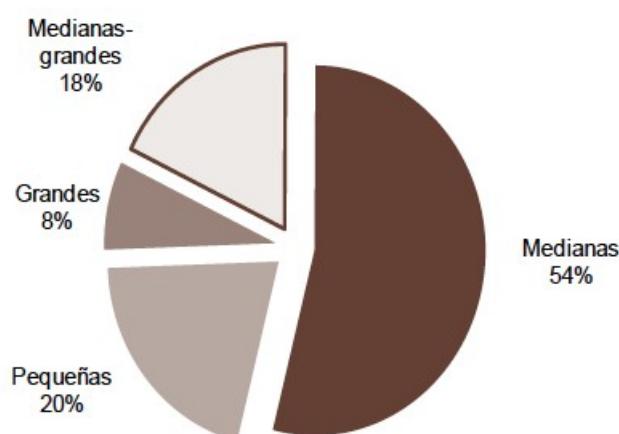


**Gráfico 3:** Evolución del volumen de gastos en las ONGD españolas (2005-2010).  
**Fuente:** Informe CONGD 2011.

<sup>60</sup> 800 millones de Euros según el informe. Tipo de cambio medio €/\$ para 2010 1:1,402. Accesible a través del Centro de Datos del Cabildo de Lanzarote <http://www.datosdelanzarote.com>

En cuanto a su tamaño predominan las de tipo mediano, cuyos ingresos anuales no superan los 10 millones de Euros y cuya franja de personal se sitúa entre diez y cincuenta trabajadores:

Tamaño de las ONGD. 2010



Muestra: 89 ONGD

A efectos de esta clasificación se siguen los criterios sugeridos por la Comisión Europea para el sector empresarial. (Entre paréntesis, la categoría equivalente de empresa):

- a. Grandes (grandes empresas): organizaciones que tienen contratadas más de 250 personas o que cuentan con un volumen anual de ingresos superior a 50 millones de euros.
- b. Medianas-grandes (empresas medianas): organizaciones que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de ingresos anual no supera los 50 millones de euros.
- c. Medianas (empresas pequeñas): organizaciones que ocupan a menos de 50 personas y cuyos ingresos anuales no exceden de 10 millones de euros.
- d. Pequeñas (microempresas): organizaciones que ocupan a menos de 10 personas y cuya cifra de ingresos anual no excede de 2 millones de euros.

**Gráfico 4:** Tamaño de las ONGD en España (2005-2010).

**Fuente:** Informe CONGD 2012.

Para concluir se debe apuntar que en España el tercer sector ha seguido creciendo hasta el año 2010<sup>61</sup> tanto en número de donantes como en presupuesto global. Para Daryll Upsall<sup>62</sup> el escaso desarrollo que el tercer sector acusaba en España está siendo compensado por un ritmo creciente de expansión del mismo. En los últimos tiempos no solo han proliferado el número de organizaciones no gubernamentales de cualquier ámbito, sino que acompañando el fenómeno también se ha desarrollado en paralelo un aumento creciente de las campañas de captación de socios y recaudación de fondos. Por su parte el sector educativo está poniendo en marcha un significativo número de títulos y de cursos para dar respuesta a una demanda creciente de formación y especialización en el sector<sup>63</sup>

## **2.5. Organización del proceso de actuación de las ONG: el Ciclo del Proyecto Lógico**

Con el objetivo puesto en la aplicación de la inteligencia cultural en el trabajo de las ONG, vamos a analizar cómo trabajan y de qué manera organizan sus procesos, con el fin de poder estudiar la viabilidad y pertinencia de la aplicación de esa actividad de inteligencia.

La mayoría de las ONG europeas, incluidas las españolas, trabajan mediante proyectos particulares que se engloban dentro de programas más amplios. Uno de los aspectos en los que existe mayor unanimidad es en el de la metodología de trabajo usada a la hora de planificar, ejecutar y evaluar el desarrollo de un proyecto.

---

61. Último año con datos fiables, para los últimos tres años no hay información contrastada disponible.

62. Dueño y presidente de Daryll Upsall Consulting International, consultora especializada en la recaudación de fondos para ONG ubicada en Madrid, España.

63. Upsall, Daryl, 2009, Spain: opportunity, growth and challenges for the third sector, Madrid, Daryl Upsall Consulting International SL. A través de “The resource alliance” <http://www.resource-alliance.org/>

Las organizaciones estructuran su trabajo en diversas fases que se relacionan entre sí; por norma general el fin de una fase supone el principio de la siguiente, aunque algunas como la de evaluación pueden cubrir todo el proceso. A esta sucesión de fases es a lo que comúnmente se conoce como “ciclo del proyecto”.

Con el objetivo de hacer una gestión realista, ordenada, y eficiente de cada proyecto las ONG usan una herramienta analítica de planificación de procesos denominada “Enfoque de Marco Lógico” (EML), también conocido como “Metodología del Marco Lógico” (MML), para la Gestión del Ciclo de Proyecto (GCP). No es de extrañar que esta herramienta naciera en 1969 en el seno de la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID)<sup>64</sup> y que fuera adoptada progresivamente por la mayor parte de los agentes del sector. De manera resumida se puede decir que es la aplicación del método científico a la gestión de un proyecto<sup>65</sup>.

Hoy en día el EML es la herramienta de la que se sirven casi todos los organismos, gobiernos, agencias y organizaciones implicados en la ayuda humanitaria. De hecho en muchos casos el trabajar bajo esa metodología es una condición *sine qua non* para poder optar a determinados fondos y programas, como en el caso europeo, donde la Comisión Europea adoptó su uso en el año 1992<sup>66</sup>.

### **2.5.1 El Ciclo del proyecto**

El objetivo de la GCP como se indica en el manual de 2001 de la Comisión Europea es:

*“...una mejor gestión de las acciones -de todo tipo de proyectos y programas- de cooperación exterior teniendo más en cuenta las cuestiones esenciales y las globales del diseño de la ejecución de los proyectos y programas.”*<sup>67</sup>

---

64. La base conceptual sobre la que se asienta el EML está extraída de las herramientas de gestión que se usaron para llevar a cabo algunos de los programas más complejos de la era aeroespacial.

65. Practical Concepts Incorporated (PCI), 1979, *A Manager’s Guide to a Scientific Approach to Design & Evaluation*, Washington. Accesible desde

66. Comisión Europea – Europa Aid, 2001, *Manual Gestión del Ciclo de Proyecto*. Accesible desde [http://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/regional-cooperation/urbal/documents/publications/pcm\\_handbook\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/regional-cooperation/urbal/documents/publications/pcm_handbook_es.pdf)

67. Comisión Europea – Europa Aid, 2001 Idem

Lo que se busca es que los proyectos estén dirigidos a alcanzar unos objetivos claros y realistas mediante la introducción de factores de calidad que garanticen la consolidación del beneficio obtenido a largo plazo; y que ello, además, sea coherente y contribuya a la consecución de aquellos otros objetivos más amplios que pueda tener la organización.

A la hora de dividir el ciclo en sus distintas fases la unanimidad anterior desaparece y las distintas alternativas al respecto varían dependiendo de cada organización y, sobre todo, del donante. Aquí vamos a tomar como referencia la división clásica en cuatro fases (figura 1) planteada por Ana Urgoiti y Francisco Rey en el *Manual de Gestión del Ciclo del Proyecto en la Acción Humanitaria*<sup>68</sup>.

1. **Valoración – Identificación:** Después de una labor previa de recogida de información sobre el contexto y los actores hay que identificar los principales problemas o necesidades del beneficiario y trazar un primer esbozo de las posibles acciones a llevar a cabo.
2. **Diseño:** Decidir y concretar la intervención más idónea para alcanzar el objetivo, teniendo en cuenta los recursos de que se dispone (humanos, económicos y materiales), el tiempo, las características del beneficiario y el contexto.
3. **Ejecución y seguimiento:** Puesta en marcha de las acciones concretas planificadas en la fase anterior, gestionando los recursos y adaptando el proyecto al contexto real.
4. **Evaluación:** Consistente en llevar a cabo una apreciación sistemática y objetiva sobre todas las dimensiones y fases del proyecto con la idea de mejora. Su finalidad es la de analizar el funcionamiento del proyecto en todas sus fases y extraer lecciones de ello.

---

<sup>68</sup> Urgoiti, Ana y Rey, Francisco, 2007, *Manual de Gestión del Ciclo del Proyecto en la Acción Humanitaria*, Obra Social “La Caixa”, primera edición 2005



**Figura 1:** Las cuatro fases del ciclo del proyecto

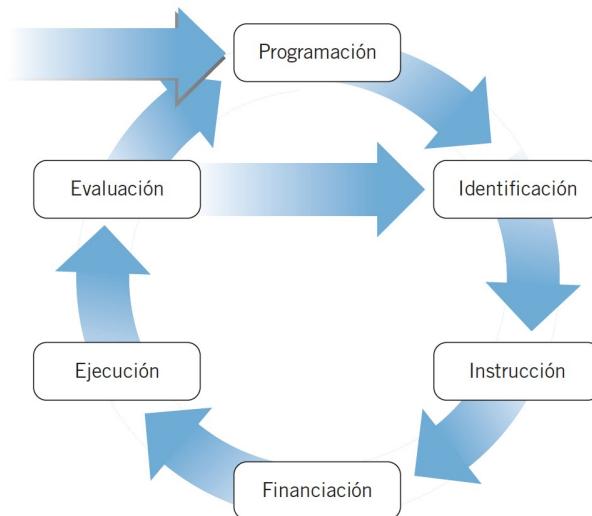
**Fuente:** Urquiza, Ana y Rey, Francisco, 2007, Manual de Gestión del Ciclo del Proyecto en la Acción Humanitaria, Obra Social “La Caixa”, primera edición 2005. Imagen extraída de <http://auditoriaexterna.fullblog.com.ar>

Cualquier otro planteamiento del ciclo contemplará estas fases<sup>69</sup>, y las completará con aquellas otras que por necesidades del proyecto, de la organización o del donante sean precisas. Por ejemplo todos aquellos proyectos que lleva a cabo la Oficina Humanitaria de la Comisión Europea (ECHO)<sup>70</sup> introducen dos fases más cuyo objetivo es el de dar coherencia al conjunto de su política de ayuda al desarrollo:

69 Es probable que aparezcan con otras denominaciones.

70 De su nombre en inglés European Commission Humanitarian Office

### LAS FASES DE LA GCP SEGÚN LA ECHO



**Figura 2:** Las fases de la Gestión del Ciclo del Proyecto según la Oficina Humanitaria de la Comisión Europea.

**Fuente:** Comisión Europea – Europa Aid, Manual Gestión del Ciclo de Proyecto, 2001.

### 2.5.2 El marco lógico

Casi todas las definiciones consultadas sobre el marco lógico ponen el énfasis en su utilidad para la mejora de la calidad en la gestión de proyectos. Según el Banco Interamericano de Desarrollo:

*“El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos.”<sup>71</sup>*

El EML no es la solución a los problemas que se puedan presentar en un proyecto. Es una herramienta de gestión de cada fase del ciclo, que pone especial énfasis en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y facilita la comunicación entre las partes interesadas. Básicamente lo que hace es estructurar los resultados de un análisis:

71. Citado por Marcela Nardi, Alejandra Diseño de proyectos bajo el enfoque d marco lógico, Universidad Nacional de Córdoba, accesible en unc.edu.ar

- Presenta de manera sistemática y lógica los objetivos.
- Refleja las relaciones de causalidad entre los distintos objetivos.
- Indica métodos de verificación de objetivos.
- Define hipótesis fuera del control del proyecto que puedan influir en su éxito.
- Muestra los resultados en una matriz lógica.

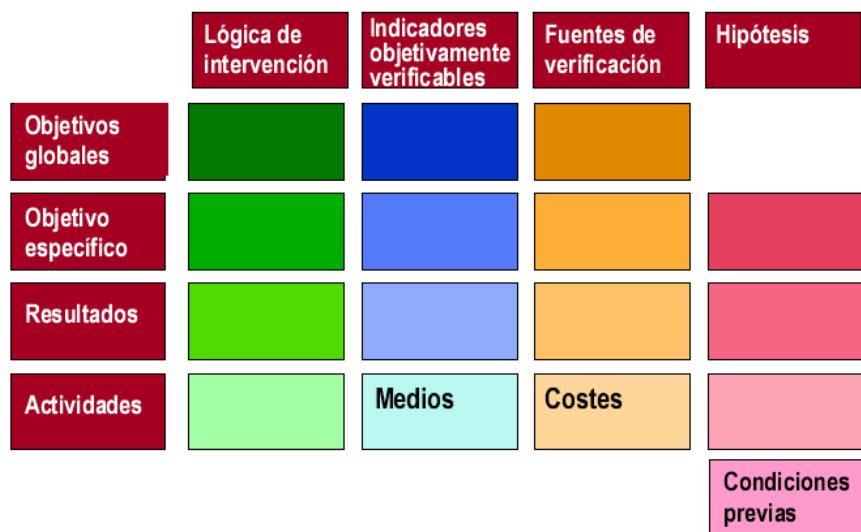
La aplicación del EML no solo se circumscribe a las fases de análisis y diseño, sino que en un sentido amplio abarca también a las de ejecución y evaluación, por lo que está presente en todas las fases del ciclo. Sirve para detectar fallos e incoherencias en la planificación y ejecución de un proyecto, pero no presenta soluciones por sí misma. Se puede definir como el documento “maestro” de un proyecto:

La aplicación del EML se divide en dos etapas que corresponden con los procesos de análisis y planificación.

I. **Etapa de análisis.** Dentro de ella se lleva a cabo el estudio sistemático de los cuatro elementos que componen un proyecto:

- a) **Análisis de las partes interesadas:** Consistente en la identificación de los posibles grupos o actores afectados por el proyecto, ya sea de forma positiva o negativa. Equivaldría a la fase de identificación e instrucción de un proyecto (metodología ECHO)
- b) **Análisis de problemas:** Se identifican los aspectos negativos de la situación existente y se establecen relaciones de causa efecto.
- c) **Análisis de objetivos:** Describir la situación futura que se alcanzará una vez se resuelvan los problemas. Es el planteamiento del análisis de problemas en modo positivo.
- d) **Análisis de las estrategias:** Seleccionar las mejores estrategias a desarrollar para alcanzar los objetivos. Implica determinar sobre qué objetivos se trabaja y cuales se dejan fuera.

## El Marco Lógico



**Figura 3:** El Enfoque del Marco Lógico

**Fuente:** Comisión Europea – Europa Aid, Manual Gestión del Ciclo de Proyecto, 2001.

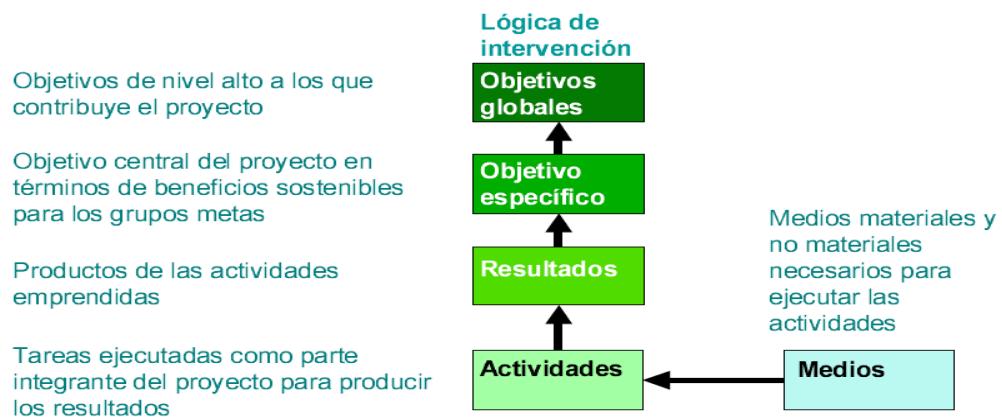
- II. **Etapa de planificación.** A partir de los resultados obtenidos en la etapa de análisis se procede a “montar” el marco lógico, representado en forma de matriz y que consta de cuatro columnas y cuatro filas.

**En la matriz se representa en cada una de las cuatro columnas:**

1. **La lógica de intervención:** compuesta por el encadenamiento de los campos de actividades, resultados, objetivos específicos y generales, en una relación de causa efecto (figura 4).
2. **Los indicadores objetivamente verificables:** describen de manera cuantificable en valores de cantidad, calidad tiempo y localización los objetivos generales y objetivo específico y los resultados.
3. **Las fuentes de verificación:** especifican dónde y en qué forma se pueden encontrar los datos con respecto a la realización de los objetivos globales, del objetivo específico y de los resultados.

4. **Las hipótesis:** aquellos objetivos no incluidos en la lógica de intervención, más los factores externos que van a influir en la consecución de los objetivos y en la consolidación en el largo plazo del beneficio obtenido por el proyecto.

## Niveles de objetivos



**Figura 4:** Niveles de objetivos en la lógica de intervención.

Fuente: Comisión Europea – Europa Aid, Manual Gestión del Ciclo de Proyecto, 2001.

### En cuanto a las filas de la matriz (figura 5):

1. La fila superior es la del **objetivo general** al que el proyecto pretende contribuir.
2. La segunda fila es la del **objetivo específico** o propósito al que el proyecto pretende contribuir.
3. La tercera fila reúne el conjunto de **resultados, componentes, productos o metas** que el proyecto debe entregar a la finalización de su período de ejecución. Son los medios necesarios y suficientes para la consecución del objetivo del proyecto.
4. La fila inferior recoge las **actividades necesarias** para la obtención de los resultados incluidos en la fila inmediatamente superior. En la segunda casilla de esta fila se reflejarían los **recursos**, medios o insumos necesarios para la realización de las actividades previstas. Y en la tercera casilla los **costes** o el presupuesto necesario para movilizar los recursos descritos.

	<i>Lógica de la intervención</i>	<i>Indicadores objetivamente verificables</i>	<i>Fuentes de verificación</i>	<i>Hipótesis</i>
<i>Objetivo general</i>				
<i>Objetivo específico</i>				
<i>Resultados</i>				
<i>Actividades</i>		<i>Recursos</i>	<i>Costes</i>	

**Figura 5:** Matriz del Enfoque del Marco Lógico.

**Fuente:** Elaboración propia.

La formulación de hipótesis es la tarea que requiere de una mayor capacidad de análisis y de integración de variables, puesto que no solo se determinan los factores externos a los que se enfrenta un proyecto, sino que también se organizan en función de su importancia y de la probabilidad de que aparezcan.

La aplicación de la metodología del marco lógico a la gestión de ciclo dota a los proyectos de una estructuración lógica de base científica que permite el desempeño del trabajo de las organizaciones de un modo racional y estructurado. Además, facilita la puesta en marcha de un proceso de evaluación continua fundamental para la mejora en la calidad y eficiencia de los procesos.

### 3. IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE INTELIGENCIA CULTURAL EN LA ACCIÓN DE LAS ONG

*“Si no se entiende el contexto político, étnico y tribal, es difícil ser eficaz (...) Si de mi dependiera en primer lugar contrataría a veinte antropólogos y expertos en ciencias sociales para que nos ayudase a averiguar qué sucede en estos ámbitos”<sup>72</sup>*

Alto representante de la ONU en Darfur

De la presente declaración del Alto Representante queda meridianamente claro que hay una necesidad real de información y formación relativa a los aspectos sociales y culturales de las poblaciones sobre las que se trabaja. Del mismo modo, el informe ALNAP<sup>73</sup> muestra como de manera sistemática se considera que el personal de ayuda humanitaria está poco preparado en conocimientos básicos del idioma y que, además, alberga una carencia notable en conocimiento contextual. De hecho algunas evaluaciones incluso relacionaban la falta de conocimientos de idiomas con un descenso en la capacidad de impacto de los proyectos en la población<sup>74</sup>.

La pertinencia de la implementación de la inteligencia cultural ha quedado ya patente a través de las propias voces del sector, queda definir el ámbito y modelo de aplicación.

#### 3.1 Ámbitos de actuación

A priori, y a la luz de los datos acerca de los problemas de seguridad a los que se están enfrentando los agentes de ayuda humanitaria en los últimos años<sup>75</sup>, el ámbito más claro en el que cabría aplicar la inteligencia es el de la seguridad y protección del personal desplegado. En este caso cabría analizar el posible papel a desempeñar por la inteligencia cultural dentro de las estrategias de seguridad.

72. Informe de ALNAP, *Idem*, pp 60

73. *Idem* pp 59

74. Krüger, S. y Steets, J. (2010) IASC cluster approach evaluation, 2<sup>nd</sup> phase. Country study: The occupied Palestinian territory. URD and GPPI. Citado en Informe ALNAP, *Idem*, pag. 59

75. Un buen ejemplo de ello lo podemos encontrar en la base de datos sobre incidentes de violencia y seguridad sufridos por el personal de las organizaciones de ayuda humanitaria. The Aid Worker Security Database accesible desde: <https://aidworkersecurity.org>

Sin embargo, y por seguir el orden que establece la GCP, vamos primero a analizar si es pertinente o no la integración de la inteligencia cultural en las fases del ciclo de proyecto; y, en su caso, de que forma y manera podría incluirse en el enfoque de marco lógico.

### **3.1.1 La inteligencia cultural en el ciclo de proyecto**

Nadie duda de que la disposición de ayudar al otro parte de la premisa de su conocimiento. Conocer las necesidades y aspiraciones de una sociedad nos permite plantear un objetivo al que hacer servir nuestra causa. Pero para conseguir que una sociedad acepte como suyo e interiorice nuestro proyecto, debemos traspasar el umbral de lo comúnmente observable y avanzar hacia la comprensión de su realidad.

Conocer y comprender el modo en que opera la lógica cultural en una sociedad nos ha de servir para determinar cómo y de qué modo podemos ser más efectivos y asegurar que los efectos de nuestra intervención se perpetúen en el largo plazo.

Dentro del ciclo de proyecto la comprensión de la realidad cultural debería estar presente en todas y cada una de sus fases, y ocupar un espacio preeminente en la primera de ellas, la de identificación. Desde este trabajo no se quiere dar la falsa idea de que en la actualidad no se tenga en cuenta por parte de las organizaciones el aspecto cultural; de hecho, en el estudio del contexto del proyecto siempre hay un espacio para el análisis de las variables socio-culturales. Lo que se pretende es re evaluar su importancia y redefinir su implicación en el desarrollo global del proyecto.

Volvamos a las fases del ciclo de proyecto, expuestas en el anterior capítulo, para analizar en qué ámbito y en qué grado se produciría la inclusión de los estudios de inteligencia cultural:

1. **Valoración – Identificación:** Es en esta primera fase donde se lleva a cabo el análisis socio-cultural del contexto. Sin embargo por lo que se desprende de las conclusiones en las evaluaciones de las ONG<sup>76</sup>, el acento se pone en el estudio del tiempo corto. La información que se recoge y analiza se usa preferentemente para hacer una descripción general de la situación actual de la zona, que sirve para elevar un primer planteamiento de las posibles acciones a llevar a cabo. En la mayoría de los casos el análisis socio-cultural brilla por su ausencia, limitando así la capacidad de generar predicciones lógicas en la evolución de un escenario. De este modo se está privando de una importante fuente de información para la definición y planificación del proyecto. Se poseen datos acerca de como es el contexto socio-cultural, de lo observable, pero no de sus mecanismos internos de funcionamiento.

Desde este trabajo se plantea la necesidad de evolucionar del ver para creer, al comprender para actuar. Aplicar en esta fase la inteligencia cultural, o dicho de otro modo, realizar una mayor inversión en conocimiento, permitirá una adaptación más óptima a la realidad del grupo beneficiario, lo que redundará en una mayor eficiencia y sostenibilidad del proyecto a largo plazo. Los resultados de esta fase son decisivos, ya que de ella es de donde parte nuestro conocimiento para encarar las restantes con una mínima garantía de éxito. Para terminar no sólo habrá que tener en cuenta los factores culturales de la sociedad receptora, sino que también será necesario describir y delimitar el alcance de las posibles interferencias derivadas de la convivencia de ambas culturas.

2. **Diseño:** Si de la fase anterior se sale con un conocimiento amplio y fundado del contexto socio-cultural y de su lógica de funcionamiento, la labor de decidir y concretar el modo de intervención se podrá sustentar en unas previsiones de evolución más sólidas. Es cierto que no se está simplificando el trabajo en esta fase, ya que un mayor conocimiento puede implicar un mayor número de alternativas sobre las que decidir, pero lo que aportará la inteligencia cultural será un esquema de evolución más fiable basado en un análisis riguroso.

---

76. Informe de ALNAP, Idem

En este punto habrá que seleccionar el personal más apropiado para llevar a cabo el proyecto, eligiendo cuidadosamente a los responsables y portavoces de cara a la población local. Asimismo habrá que verificar que la jerarquía de la cadena de mando se adapta al realidad sociocultural y al proyecto, ya que si partimos de la premisa de adaptación del proyecto a la zona, también debemos ser flexibles para hacer lo propio con la estructura y metodología.

Una de las recomendaciones que de manera general y constante se hacen sobre el personal es la contratación de trabajadores locales o regionales en función de las posibilidades de ello. Si bien es una manera muy directa de abordar el problema de la comunicación y choque cultural, no habrá que infravalorar las implicaciones que pueda tener en el desarrollo del proyecto. Un trabajador local puede entender lo que está pasando de una manera natural, pero es necesario que entienda que el resto del personal no, y que una parte muy importante de su trabajo será la de suministrar la información relevante al equipo de dirección y coordinación del proyecto. Dicho de otra manera, al personal local también hay formarlo, en este caso en la cultura de la organización y en las necesidades de información que esta tiene.

**3. Ejecución y seguimiento:** A la hora de poner en marcha el proyecto, la inteligencia cultural nos va a permitir formar a nuestro personal en los usos y maneras más apropiados para relacionarse con la población local, reduciendo al mínimo los efectos negativos del choque cultural en ambas partes y facilitando la aceptación por parte de la sociedad receptora. Así mismo vamos a ser capaces de comprender mejor la relación existente entre los factores socioculturales y la evolución del proyecto, mejorando el proceso de adaptación del mismo al contexto local, lo que lleva implícito una mejora de sus tiempos de ejecución.

Dentro también de esta fase, pero atendiendo a un propósito distinto, estará la implicación con la seguridad y protección de la misión. Dada la creciente importancia que este particular aspecto está teniendo en el desarrollo de los trabajos de las organizaciones de ayuda humanitaria se ha creído conveniente dedicarle un apartado más adelante.

4. **Evaluación:** En esta última fase habrá que hacer una apreciación sistemática y objetiva de la dimensión de la inteligencia cultural en relación con el desarrollo del proyecto. Habrá que valorar en qué grado y medida la inteligencia socio-cultural ha contribuido al desarrollo del proyecto y a la consecución de los objetivos en cada una de sus fases. No hay que olvidar que, como en toda la disciplina de la inteligencia, las predicciones que se realizan, aún estando basadas en un análisis científico, no dejan de ser una estimación de probabilidad de que algo ocurra. Será por tanto de vital importancia establecer de manera clara y precisa que factores de los analizados han tenido más peso en la evolución de los acontecimientos. Esto permitirá ampliar la base del conocimiento sobre esa sociedad y ayudará a mejorar los mecanismos y métodos de análisis y estimación.

Al igual que en el resto de ámbitos del proyecto, la evaluación de la inteligencia cultural habrá de llevarse a cabo durante todo el proceso, permitiendo de esta forma “afinarla” en consonancia con el contexto real.

De igual manera habrá que hacer una evaluación sistemática del comportamiento y evolución de todos los implicados en el proyecto en cuanto a su dimensión cultural. La idea no es la de llevar a cabo un control exhaustivo de todos los comportamientos, sino de establecer que aspectos de ambas culturas han podido ser más proclives a generar tensiones, cuales a fomentar los acercamientos, cuales han sido irrelevantes y cuales han aparecido en escena de manera inesperada.

Por último, habrá que determinar si del contacto entre ambas culturas se ha producido algún fenómeno de distorsión o contaminación cultural. Esto es, si después del periodo de convivencia se ha producido algún cambio en el ámbito sociocultural derivado de la misma, y de haberse producido qué tipo de implicaciones puede tener en el corto, medio y largo plazo.

Si además de tener en cuenta las fases del proyecto para integrar la inteligencia cultural en el ciclo del proyecto, tuviésemos en cuenta el criterio de finalidad de la inteligencia tal y como proponen Miguel A. Esteban y Andréa V. Carvalho<sup>77</sup>, podríamos concluir que en la fase de valoración estamos aplicando inteligencia prospectiva, en la de diseño estratégica y en la de ejecución y seguimiento táctica u operativa.

### **3.1.2 La inteligencia cultural en el EML**

La aplicación de la inteligencia cultural en la gestión del ciclo de proyecto lleva aparejada consigo la implementación de las variables socioculturales en el marco lógico. En realidad, y por extraño que pueda parecer, esta cuestión reviste de menos dificultad de lo esperado. En teoría en la mayoría de los proyectos ya se tienen en cuenta los factores de índole sociocultural aunque si bien es cierto que de manera muy secundaria. La labor a la hora de desarrollar el marco lógico será la de integrar las variables y factores socio-culturales con un peso e importancia adecuados al contexto de los problemas y objetivos del EML.

En la literatura sobre la formulación de proyectos bajo la EML aparecen muchas referencias al componente socio-cultural de la población beneficiaria de la ayuda. En el caso de la presentación de la UNDOC<sup>78</sup>, por ejemplo, aparece nombrado en varias ocasiones cuando se explica su propósito:

*“Identificar las necesidades de información sobre el entorno humano, social y político [...] Analizar el entorno del proyecto desde el inicio [...] Fomentar la participación a través de un riguroso proceso de análisis de la personas y entidades que tienen interés en el proyecto.”<sup>79</sup>*

---

77. González Cussac, José Luis. (coord), 2012, Inteligencia, Valencia, Tirant lo Blanch.

78 Oficina de las Naciones Unidas para la Drogas y el Crimen.

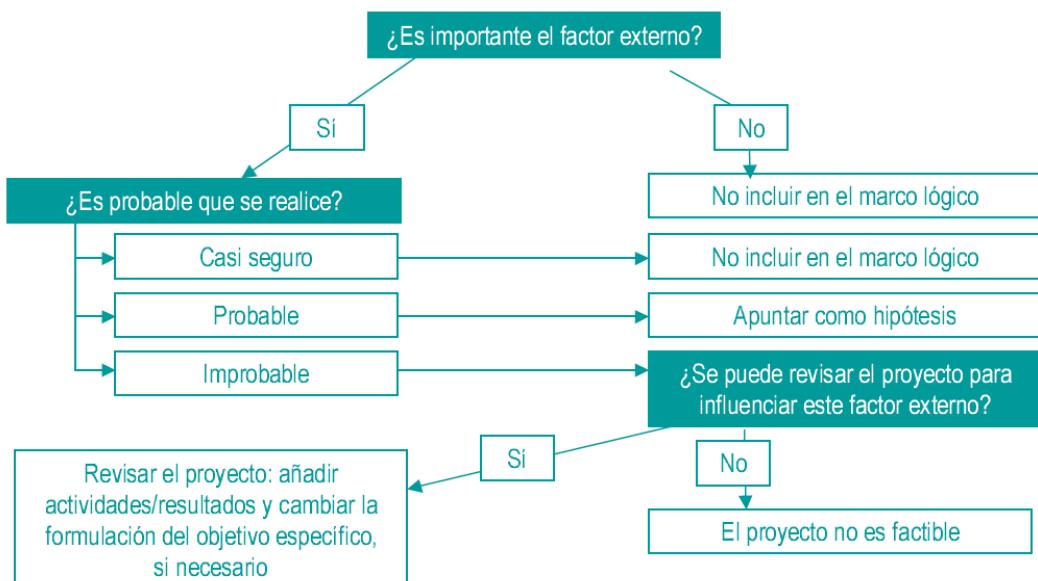
79 UNODC y Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia, Formulación de proyectos bajo la metodología del marco lógico -MML-,

Aunque donde más se nos presenta la Inteligencia Cultural como un elemento clave para la formulación de un proyecto exitoso es en la etapa de análisis, y más concretamente en el análisis de las partes interesadas, que hemos visto en el capítulo anterior:

*“Se trata de tener en cuenta a las personas, a su género, a los grupos, las instituciones, las organizaciones, etc. Es ver quiénes son los más afectados, cuales son los principales problemas que tienen que enfrentar, sus necesidades, sus intereses, las fortalezas y debilidades que tienen como grupo o con otros implicados”<sup>80</sup>*

En la segunda etapa, la de planificación, habrá que poner especial atención a la implicación de los factores de tipo cultural en la formulación y verificación de las hipótesis:

## Verificación de las hipótesis



**Figura 6:** Verificación de las hipótesis en el EML.

**Fuente:** Comisión Europea – Europa Aid, Manual Gestión del Ciclo de Proyecto, 2001.

80. UNODC, Idem,

### 3.1.3 Implementando la inteligencia cultural

Hasta aquí se ha expuesto la pertinencia del uso de la inteligencia cultural para apoyar el trabajo de las organizaciones y mejorar la ejecución y eficiencia de los proyectos de ayuda humanitaria. Pero también cabe apuntar de qué manera se podría llevar a cabo.

Del análisis de las ONG realizado en el capítulo 2 queda la imagen de que se trata de un sector muy diverso y con una gran diversidad de las organizaciones en cuanto a los tamaños y estructuras. Es obvio que organizaciones como las Naciones Unidas, Cruz Roja o cualquiera de las cinco grandes tienen por si solas una capacidad suficiente de integrar en sus departamentos de seguridad e inteligencia un espacio para el desarrollo y aplicación de la inteligencia cultural. Además sabemos que no son las únicas, ya que a este “núcleo central” le debemos añadir las otras 256 organizaciones cuyos presupuestos están entre los 10 y los más de 100 millones de dólares anuales y que, por lo tanto, también contarán con la suficiente estructura como para generar desde su seno este tipo de recurso o, cuando menos, tendrán la capacidad económica para subcontratarlo. Baste como ejemplo la Unidad de Seguridad de CARE internacional<sup>81</sup>, auténtico referente dentro del sector.

¿Se quedan las pequeñas y medianas fuera de la partida? Evidentemente no. Si algo está demostrando el tercer sector es una capacidad de adaptación muy elevada a las necesidades que se van generando. Además el hecho de ser un sector económico que se caracteriza por la no competencia en el mercado<sup>82</sup> ha permitido el desarrollo de una solidaridad transversal entre las organizaciones y sus agentes. Si bien cada ONG tiene una filosofía y modo de trabajo, cuando están en el exterior tienden a comportarse como aliados e incluso socios, creando una red de apoyo y socorro mutuo.

---

81. CARE internacional es una de las organizaciones estadounidenses con más peso y experiencia en el sector contando con más de 60 años de servicio, su campo prioritario de actuación es el reparto de alimentos y bienes de primera necesidad, de hecho fue creada al albor del Plan Marshall para la reconstrucción de Europa tras la II Guerra Mundial. Su Unidad de Seguridad es un referente dentro del tercer sector, y su manual de Seguridad y Protección es considerado como uno de los imprescindibles de la materia. CARE internacional formaba parte del grupo de las cinco grandes, con ella seis, pero en 2009 decidió reducir paulatinamente la donación de ayuda monetizada, lo que ha ido reduciendo su peso en el presupuesto global, pero no así su papel como actor de primer orden en el sector.

82. En teoría y por definición así debería de ser, no obstante el creciente proceso de externalización y la entrada en el sector de empresas privadas puede derivar en la introducción en el sector de comportamientos competitivos más propios del sector privado.

Cada día es más común que las distintas organizaciones implicadas en una región se coordinen para aprovechar las sinergias que de manera individual aportan, permitiendo una mejora en la eficiencia de los procesos y un aprovechamiento mayor de las economías de aprendizaje. Este hecho es especialmente cierto para el caso de la seguridad, donde el aumento de los ataques a los trabajadores de las ONG ha hecho necesario plantear, en muchos casos, la necesidad de recurrir a estrategias coordinadas de seguridad y prevención. Un buen ejemplo de esta filosofía de colaboración y cooperación desinteresada es el acceso libre y gratuito a los manuales de seguridad y protección elaborado por las distintas organizaciones, y que se han usado para elaborar este trabajo.

Además en los últimos tiempos se están creando numerosas organizaciones “paraguas” o “cluster” donde se agrupan las ONG de los distintos países o regiones. Estos “paraguas” están sirviendo, por un lado, de auténticos lobbies del sector; y, por otro, están favoreciendo la actuación coordinada y el compartir los recursos propios de la organización con el objetivo de su optimización. Paralelamente a este fenómeno, y muchas veces promocionado por él, están apareciendo una serie de nuevas empresas de servicios a ONG, centradas en los campos de la logística y seguridad; las cuales permiten a las organizaciones con menos capacidad y recursos acceder a un número creciente de servicios a un coste mucho más asequible que si tuvieran que generar el servicio en el seno de su organización.<sup>83</sup>

Los productos de inteligencia que se deben producir para cubrir las necesidades de las organizaciones varían desde los estudios estratégicos de las regiones hasta sencillos manuales de campo para el trabajador. Al igual que en la inteligencia de uso militar, la idea clave es la de adaptar la información y el conocimiento al requerimiento solicitado; esto es, adaptar el producto al “cliente”.

---

83. Para estudiar el creciente fenómeno de la “privatización” del sector de la inteligencia, logística y seguridad en el ámbito militar y civil, hay una abundante literatura al respecto disponible. Sirvan como ejemplo los estudios de Glenn J. Voelz, para el caso paradigmático estadounidense, y los de Miguel A. Esteban, Jesús Jiménez y Álvaro Librán para el caso español. Ambos dos presentes en la bibliografía de este trabajo.

No va a ser igual la información que habrá que suministrar al órgano de planificación en la fase de diseño del proyecto, que la facilitada a los trabajadores para el desempeño de su labor diaria. En el primer caso es importante analizar y comprender; y en el segundo conocer y aplicar.

De lo anterior se desprende que una de las misiones principales de la inteligencia cultural será la de formar a los operativos en los conocimientos necesarios acerca de la sociedad y cultura de la población beneficiaria del proyecto. El objetivo no es sólo facilitar su relación con la población local, sino también la mejora en la eficiencia de su trabajo; todo lo cual deberá redundar en una mayor satisfacción de los objetivos del proyecto.

Si bien no es necesario que estos productos de inteligencia estén separados del resto de los productos del análisis, si que será necesario que sus contenidos sean tratados de manera individualizada y singular. En el caso, por ejemplo, de un estudio regional, lo que interesa es que exista un apartado independiente para analizar y explicar el modus operandi de la sociedad desde el punto de vista cultural; y no solo un simple acercamiento al contexto socio-político más inmediato.

Los límites a los que se va a enfrentar la inteligencia cultural vendrán delimitados por tres factores muy determinados: la cantidad y calidad de la información disponible, la cantidad y calidad de los recursos humanos, económicos y materiales y el factor tiempo. Al respecto de los dos primeros no cabe hacer ninguna precisión más allá del hecho de que se tratan de dos factores que siempre han estado ahí a la hora de limitar nuestra capacidad de generar inteligencia, al respecto se puede consultar abundante documentación desde muy diversas perspectivas.

En cambio, el factor temporal sí merece una especial atención, ya que en numerosas ocasiones la acción humanitaria no cuenta con ningún tiempo de preparación para llevar a cabo su trabajo, muchas veces se va “ciego” a un despliegue confiando en que la experiencia acumulada con los años y el buen hacer de los profesionales palien en parte esa falta de conocimiento y de adaptación al medio.

Las ocasiones en las que nos encontramos ante esta situación son las conocidas como emergencias humanitarias o *relief operations*. Pueden ser de muy diversas tipologías en relación con su origen: catástrofes naturales, explosiones de conflictos violentos (véase el caso de la primavera árabe en Siria), propagación de una pandemia, etc. Lo que todas tiene en común es la necesidad de dar una respuesta lo más rápida y coordinada posible.

En este contexto la generación de una inteligencia socio-cultural adaptada a la realidad es bastante complicada, pero no por ello hay que renunciar a hacerlo. Si bien es cierto que en la primera fase, denominada de respuesta inmediata, no habrá posibilidad de incorporar estudios ad-hoc del caso, para sus fases posteriores de control y estabilización sí. Además incorporar trabajadores locales y de la misma región puede limitar mucho el posible impacto del choque cultural.

Por último, dentro de las limitaciones de la inteligencia cultural estará la limitación propia, aquella generada por nuestra cultura. Tenemos que ser conscientes de nuestra mirada, de la mirada de Occidente, y preguntarnos si aquello que vemos son gigantes o molinos.

### **3.2 Las implicaciones de la inteligencia cultural en materia de seguridad**

*“La idea más extravagante que pueda nacer en la cabeza de un político es creer que es suficiente que un pueblo entre a mano armada en un pueblo extranjero para hacerle adoptar sus leyes y su constitución. Nadie quiere a los misioneros armados”*

84

Robespierre

---

84 La inmortal frase de Maximilien-Marie-Isidore de Robespierre fue pronunciada en los debates desarrollados entre 1791 y 1792 al respecto de lo que más tarde pasaría a denominarse como las “Guerras revolucionarias francesas”.

“Win hearts and minds”<sup>85</sup> es la adaptación contemporánea de la profética frase que pronunciase Robespierre en los primeros años del gobierno revolucionario francés.

Tras ganar la guerra en el plano militar el aparato bélico estadounidense fue testigo en primera persona de lo que suponía gestionar la postguerra en Afganistán. Quizás obvieron las lecciones que sus exenemigos soviéticos habían aprendido durante el transcurso de su ocupación del país en la década de los 80<sup>86</sup>. Lo que si hicieron distinto de sus homólogos rusos, fue dejar de tropezarse con la misma piedra una y otra vez, o lo que es lo mismo, asumieron que la táctica militar en las operaciones de contra insurrección (COIN) no podía ser la única alternativa que poner en práctica.

Los mandos militares americanos pronto asumieron la necesidad de un cambio de enfoque en su estrategia de COIN. Si a la vista estaba que la inteligencia militar clásica no era efectiva para dar respuestas a las necesidades reales de información, tampoco podían serlo las tácticas y operativos derivadas de ello. De manera gráfica podemos decir que una vez que asumieron que no podían ganar el Paris – Dakar con un Fórmula 1, empezaron a buscar un vehículo más adecuado para la prueba, el cual así mismo debería ser conducido por un piloto distinto que conociera bien el recorrido y que estuviera adaptado a sus particularidades.

La idea de conocer al otro para ganarlo, que implicó la llegada del análisis socio-cultural a las cuestiones de inteligencia, implicaba también la necesidad de una nueva estrategia para cumplir con la segunda máxima de su enunciado.

Lo que aquí se expone es de qué manera ese cambio de enfoque de los planteamientos militares ha influido en la actividad de las organizaciones de ayuda humanitaria, y muy especialmente en su seguridad.

---

85 Ganar corazones y mentes.

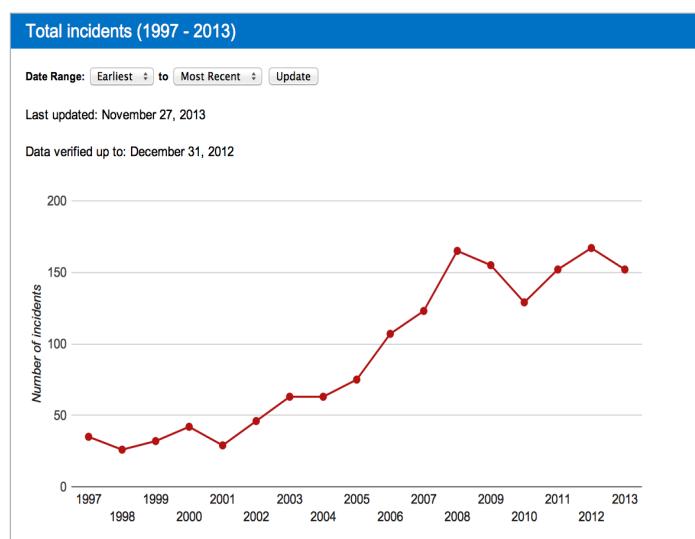
86 Guerra de Afganistán o Guerra afgano-soviética 1979 - 1989

### 3.2.1 La problemática actual de la seguridad de las ONG

El año 2008 es conocido tristemente como el año que más cooperantes humanitarios perdieron la vida en el desempeño de sus funciones, desde que se tienen datos fiables al respecto. Lamentablemente alcanzar ese macabro récord no fue algo casual e inesperado, simplemente fue el punto álgido en una serie de años en los que la tendencia había sido de crecimiento muy rápido.

En ese fatídico año los cooperantes humanitarios sufrieron un total de 165 ataques de diversa índole y perpetrados por diversos agresores en 70 países distintos<sup>87</sup>. Del total de 278 víctimas de los ataques 127 perdieron la vida, 91 resultaron heridas y 60 fueron secuestradas.

La gráfica que se muestra a continuación refleja de manera dramática la progresión creciente de los incidentes desde 1997, primer año del que se disponen datos comparables, hasta el mes de noviembre de 2013.



**Gráfico 5:** Número de incidentes (1997 -2013)

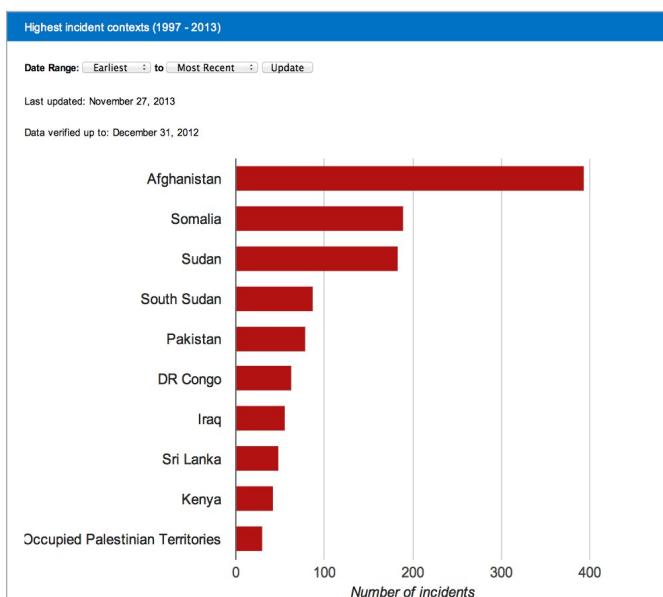
**Fuente:** The Aid Worker Security Database

<sup>87</sup> Base de datos sobre seguridad de los cooperantes, accesible en [www.aidworkersecurity.org](http://www.aidworkersecurity.org) Esta base de datos recopila información desde el año 1997 hasta hoy. Accedido el 1/12/2013

Del análisis de la gráfica anterior queda patente como a partir del año 2002 se inicia un cambio de tendencia, disparándose el número de incidentes registrados. Este rápido incremento, de más de un 200% en menos de siete años, alcanzó su tope en el año 2008; desde entonces y hasta hoy se han producido una serie de altibajos, que si bien se sitúan por debajo del valor máximo de la serie, no anticipan un descenso a los niveles del inicio de la misma.

Lo que sí se puede constatar es la relación de causalidad existente entre el inicio de la guerra de Afganistán en 2001 y de Irak en 2003 y el aumento significativo de los ataques. No se quiere decir que las víctimas sean como consecuencia de un daño colateral de la contienda, sino que más bien son un triste resultado del nuevo escenario de amenazas que se abrió a partir de entonces.

Al analizar los países donde se han producido más ataques destaca Afganistán con 394 incidentes en toda la serie. Afganistán está muy por encima del resto, duplicando el número de ataques que registran los siguientes países de la lista: Somalia con 190 y Sudán con 184. Paradójicamente Irak, el segundo teatro de operaciones bélicas más importante durante los años que abarca la serie, se sitúa en séptimo lugar:



**Gráfico 6:** Comparativa de los lugares con más accidentes (1997 - 2013).

**Fuente:** The Aid Worker Security Database

Dentro de esta distribución geográfica de la violencia destacamos los 17 países donde se han cometido 20 o más ataques directos contra las ONG: Afganistán (394), Burundi (23), Chad (28), Chechenia (26), RD Congo (63), Haití (25), Irak (56), Kenia (42), Palestina ocupada (30), Pakistán (79), Somalia (190), Sudan del Sur (87), Sri Lanka (49), Sudan (184), Siria (30), Uganda (22) y Yemen (21).

Hay que destacar que las zonas más peligrosas para los trabajadores de las ONG son África Central, África Oriental y la zona del antiguo Imperio Persa. Así mismo, se debe destacar que en casi todos ellos domina un componente religioso o étnico, a excepción de Haití. No es la pretensión de este trabajo implicar relaciones de causa efecto entre los ataques sufridos por los cooperantes de ayuda humanitaria y la religión en sí misma, sino simplemente constatar el hecho de que las conocidas como amenazas asimétricas también lo son para la seguridad de los trabajadores del tercer sector.

Tres son las causas que explican, fundamentalmente, el destacado aumento de la violencia contra los cooperantes: Pérdida de los valores de las organizaciones, aumento creciente del número de misiones y oportunidad de negocio.

I. La primera de ellas es quizás la más relevante y la que más pesa en el conjunto de la situación. Tal y como explica Jamie A. Williamson<sup>88</sup> el recurso por parte del sector militar al uso de la ayuda humanitaria como vía para ganarse a la población local en su nueva estrategia de COIN no está dando los resultados esperados en el campo militar. De hecho podría ser incluso posible, algo de lo que tampoco hay prueba, de que este sirviendo para justo lo contrario. Lo que sí que se puede afirmar es que esta intromisión de lo militar en lo civil está ocasionando un coste muy elevado para las organizaciones de ayuda humanitaria. Para expresarlo de manera gráfica, podría ser que el precio de la foto de un soldado dándole una chocolatina a un niño sea la vida de un cooperante.

---

88. Williamson, Jamie A. Using humanitarian aid to “win hearts and minds”: a costly failure?, “International Review of the Red Cross”, vol. 93, nº 884, December 2011 pp 1035 - 1061

El desempeño por parte del ejército de actividades propias del tercer sector, tales como el reparto de ayuda, sumado a un aumento creciente en la colaboración entre ambos sectores está erosionando, allí donde no lo ha destruido ya del todo, el principal argumento defensivo de las ONG, sus valores. Los valores y principios de neutralidad, imparcialidad e independencia, que han caracterizado y definido a las ONG desde su nacimiento hasta nuestros días se ven seriamente dañados cuando hay una excesiva asimilación e interrelación entre el sector militar y el sector civil.

Aquello que es el objetivo del ejército, el ser visto como “el bueno de la película” que provee de asistencia y ayuda a la población, puede acabar despojando al sector civil de su armadura ideológica, para pasar a ser identificado como una parte del ejército, y en tanto que parte, parcial. El siguiente paso en la línea de evolución es sencillo, si estas con ellos estás contra nosotros, luego eres el enemigo. El problema no sólo radica en la pérdida de los valores intrínsecos de las organizaciones y en que eso degenera en una envenenada y distorsionada proyección exterior. El problema reside también en el hecho de pensar y usar la ayuda humanitaria como arma de lucha contra la insurgencia. Lejos de hacer una aproximación a las implicaciones filosóficas, éticas y legales que se desprenden de este hecho<sup>89</sup>, lo que se plantea aquí es mucho más simple y práctico. Si un bando usa la ayuda humanitaria como parte de su estrategia eso va a ser percibido por el otro, y como es lógico en una situación de conflicto, va a intentar limitar lo máximo posible el alcance y efectividad de esa nueva estrategia. En otras palabras, si se pone a la ayuda humanitaria en el tablero de juego lo más probable es que alguien “juegue” con o contra ella.

---

89. A este respecto están apareciendo en la actualidad numerosas voces que denuncian la situación desde diversas perspectivas como la legal y la ética. Para una aproximación a la dimensión ética y legal: ICCR, Bernard, Vincent (Editor-in-chief) op. cit.

II. La segunda causa apuntada del aumento de la violencia contra los cooperantes se relaciona con el aumento significativo del número de operaciones y proyectos que las ONG desarrollan en el exterior. Es un número que no ha parado de aumentar y que pone cada día más personal en el campo de juego, aumentando las posibilidades de sufrir un ataque, como es lógico. Este incremento del personal desplegado tiene aparejado el hándicap de la falta de formación y experiencia de los nuevos cooperantes. La capacidad de formar buenos profesionales ha estado por debajo de las demandas de personal provenientes del sector. A ello habrá que sumar la carencia en muchas ocasiones de buenos equipos de dirección y coordinación fruto de la falta de experiencia.

III. Para terminar con las causas que han provocado el aumento de la violencia hacia los cooperantes hay que destacar la oportunidad de negocio que esos mismos cooperantes pueden suponer para bandas de criminales locales. Son conocidos los casos de cooperantes secuestrados con el fin último de cobrar un rescate. No es raro que los criminales comunes estén ampliando su “línea de negocio”, sobre todo si se visualiza a los trabajadores de las organizaciones como un objetivo fácil y rentable. Si las ONG son percibidas como vulnerables las probabilidades de que sean atacadas aumentan de manera exponencial. Ser parte imparcial en el conflicto no implica el no tomar las medidas necesarias para proporcionar la máxima seguridad y protección a los miembros del equipo.

### **3.2.2 Respuestas al problema de la seguridad desde la inteligencia cultural**

Para mejorar los problemas de seguridad de los cooperantes se están poniendo en marcha en todas las organizaciones estrategias muy concretas de seguridad. Uno de los primeros objetivos de las estrategias es el de acabar con la percepción de las ONG y de sus trabajadores como elementos vulnerables y accesibles.

A este respecto, desde la inteligencia cultural cabría preguntarse qué estrategia de comunicación sería la más adecuada de aplicar para mostrar fortaleza sin representar una amenaza. No podemos olvidar que en la labor de las organizaciones la percepción es fundamental, y un exceso de celo en la seguridad y en su ostentación podría ser contraproducente para el objetivo global de la misión.

Dentro de estas estrategias de seguridad no podemos tampoco olvidar uno de los aspectos más importantes de la misma: el de la formación del personal. En este sentido, y como es lógico, la tendencia dominante hasta la fecha ha sido la de formar sobre todo en cuestiones prácticas y técnicas. En los principales manuales de seguridad y protección que existen para cooperantes encontramos indicaciones sobre cómo actuar ante un control de carretera, qué medidas tomar en caso de un bombardeo e incluso qué medidas tomar cuando se ausenta uno de casa para que ésta no parezca vulnerable. Sin embargo, en la mayoría de los casos la formación en cuestiones socio-culturales pasa a un segundo plano; y eso con suerte.

Esta marginación no deviene de una errónea apreciación de las implicaciones que el nivel cultural tiene en la realidad cotidiana, sino más bien por una incapacidad manifiesta de las organizaciones para suministrar esa información necesaria. O lo que es lo mismo, una falta de inteligencia cultural en los planteamientos de seguridad de la organización. La mayoría de manuales alertan sobre la importancia del contexto social, cultural y político, pero delegan en muchos casos la labor de formación en las unidades locales con la esperanza de que ellas se encarguen del asunto o, en muchos casos, en el propio trabajador. En algunos casos las pautas que marcan los protocolos a este respecto son tan difusas y abstractas como esto:

*“Todo cooperante debe conocer las particularidades sociales, culturales y políticas propias de la zona donde se encuentre trabajando, para ello deberá informarse antes de llegar a su destino leyendo todos los libros y documentación que pueda encontrar”<sup>90</sup>*

---

90 Bickley, Shaun. 2003. Safety First, A safety and security handbook for aid workers. 2003. Save the childre UK

Se delega, por tanto, toda responsabilidad en la adquisición de esos conocimientos en el cooperante y, ni siquiera, se le facilitan unas pautas o indicaciones acerca de dónde y de qué manera puede acceder a ese conocimiento.

En cuanto al problema de la perdida de identificación con los valores de neutralidad, independencia e imparcialidad, las organizaciones tienen que luchar tanto por mantenerlos como por demostrar que los mantienen.

En la siguiente tabla vemos una distribución de las agresiones en función de las organizaciones presentes en las zonas de actuación.

Major attacks on aid workers: Summary statistics (2003-2013)											
Last updated: November 27, 2013											
Data verified up to: December 31, 2012											
More current data is available by <a href="#">accessing the database</a> .											
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Number of incidents	63	63	75	107	123	165	155	129	152	167	152
Total aid worker victims	143	125	173	240	220	278	296	245	309	274	313
Total killed	87	56	54	87	88	127	108	72	87	67	108
Total injured	49	46	96	87	87	91	95	86	127	115	98
Total kidnapped*	7	23	23	66	45	60	93	87	95	92	107
International victims	27	24	15	26	34	51	75	37	29	49	60
National victims	116	101	158	214	186	227	221	208	280	225	253
UN staff	31	11	28	61	39	65	102	44	91	57	48
International NGO staff	69	69	112	110	132	157	129	139	140	87	80
LNGO and RCS staff	35	43	28	55	35	46	55	47	77	105	155
ICRC staff	8	1	3	10	4	5	9	10	5	3	14

\* Victim survived, or unknown outcome (kidnappings where victims were killed are counted in the 'killed' totals)

**Key for organisation type**

- **UN:** United Nations
- **INGO:** International non-governmental organisation
- **LNGO and NRCS:** Local non-governmental organisation or National Red Cross / Red Crescent Society
- **ICRC:** International Committee of the Red Cross
- **IFRC:** International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies

**Tabla 2:** Número de agresiones a cooperantes  
**Fuente:** The Aid Worker Security Database

Llama poderosamente la atención que el conglomerado formado por la Cruz Roja y la Media Luna Roja sea de todas las organizaciones, con diferencia, la que menos ataques ha sufrido en estos años, tanto en números absolutos como relativos.

Parte de las causas que explican el éxito de la Cruz Roja radica en su experiencia en el campo y su amplio dominio de los terrenos y situaciones, ya que son el actor más antiguo y con más horas de rodaje en el sector. Pero no radica ahí únicamente la causa, o por lo menos es lo que se defiende desde este trabajo. Una gran parte del éxito de la Cruz Roja radica en el hecho de que en ningún momento se han desviado de sus pilares fundacionales, de sus valores. La percepción general que de ella se tiene sigue siendo la de una organización neutral e imparcial. Han sabido mantener su razón de ser.

A parte de su permanente identificación con los valores anteriormente expuestos, el gran movimiento estratégico que ha llevado el ICCR<sup>91</sup> ha sido la adaptación de su organización al contexto socio-cultural en el que estaba operando. Lo que han hecho es que en aquellos países predominantemente musulmanes el organismo encargado de desarrollar las labores humanitarias en el campo ha sido su organización hermana, la Media Luna Roja. Esta fuerte identificación con el componente cultural por parte de la organización puede representar la clave del éxito de la misma.

Del éxito en materia de seguridad del ICCR podemos aprender una gran lección, que por otra parte es el “leitmotiv” de este trabajo, la importancia que la dimensión socio-cultural tiene para las sociedades como grupo y como individuos. Pensar en ella y trabajar acorde con ella no asegurará en ningún caso el éxito de nuestra misión, pero sí que nos alejará un poco más del fracaso.

---

91. Comité Internacional de la Cruz Roja, usado para referirse tanto a la Cruz Roja como a su correspondiente para el mundo musulmán la Media Luna Roja.

## CONCLUSIONES

Las guerras de Afganistán e Irak han puesto de manifiesto la incapacidad de la Inteligencia Militar clásica para dar respuesta a las necesidades de información para la gestión de la post guerra. La aparición de los nuevos enemigos en forma de amenazas asimétricas, y la necesidad de implicar a la sociedad local en la lucha COIN, han puesto de relevancia la necesidad de un nuevo paradigma de inteligencia que base sus análisis en una nueva lógica racional, determinada por la preeminencia de los aspectos culturales.

La Inteligencia Militar clásica falló doblemente, primero en su incapacidad de adaptarse al nuevo contexto, y segundo en su infravaloración de la importancia de los valores culturales en la construcción de la nueva realidad post bélica.

La Inteligencia Cultural surge en este momento como un nuevo paradigma de análisis sociocultural cuyo principal objetivo es la comprensión íntima de los mecanismos de evolución y respuesta de una sociedad. Un viejo campo de estudio revisitado.

Las ONG de cooperación y desarrollo, y ayuda humanitaria, están viviendo en los últimos tiempos un proceso de expansión no visto hasta la fecha. En el momento actual coexisten organizaciones con presupuestos millonarios y miles de trabajadores, con otras muchas más modestas que cuentan en plantilla con menos de 5 personas. La diversidad y heterogeneidad es la norma dentro del tercer sector.

A pesar de sus diferencias casi todas las organizaciones plantean sus proyectos basándose en la gestión del ciclo de proyecto, para lo cual se sirven de una herramienta de análisis científico denominada enfoque de marco lógico. Esta herramienta permite dotar al proyecto de una estructura analítica de planificación, de gestión y de evaluación de la intervención.

A la hora de plantear alternativas para la implementación de la Inteligencia Cultural en la política de gestión de las organizaciones, hay que determinar en que áreas es más pertinente implementar esa integración, y plantear de como modo y manera se debería de llevar a cabo; tanto en la gestión del ciclo de proyecto como en su herramienta básica de trabajo compuesta por el EML.

Uno de los aspectos negativos que está suponiendo la adopción de tareas de tipo humanitario por parte del sector militar, es la desaparición de los límites establecidos entre ambos sectores. Si bien las ONG continúan siendo neutrales, independientes e imparciales, la imagen que se tiene de ellas en los países perceptores de la ayuda es otra totalmente distinta. La coordinación y colaboración entre el ejército y el tercer sector ha tenido como efecto negativo un creciente proceso de identificación de las ONG, y sus cooperantes, con el ejército de ocupación, lo que explica en gran medida el fuerte incremento de los ataques a cooperantes de los últimos 12 años.

Una de las posibles alternativas para mejorar la seguridad del personal desplegado está en la aplicación de la Inteligencia Cultural en los procesos de seguridad de las organizaciones. Como ejemplo paradigmático se presenta el de Cruz Roja y la Media Luna Roja Internacional, que dos de las organizaciones más grandes y con más trabajadores desplegados, son de las que menos sufren la violencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- AWSD The Aid Worker Security Database. [En Línea] (2013) Humanitarian Outcomes. URL: <https://aidworkersecurity.org>
- ALNAP [En Línea] (2012) *El estado del sistema humanitario*, Londres: Overseas Development Institute. URL: <http://www.alnap.org/resource/8265>
- CONGD. Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo [En Línea] (2012). *Informe sobre el sector de las ONGD*, Madrid: Coordinadora ONG para el Desarrollo España. URL: <http://informe2012.coordinadoraongd.org/index.php/principal/bannersotrosanossymfony=90gebf9umcb4rckj6c6amt3bk1>
- BERNARD, Vincent. [En Linea] (2011) “The future of humanitarian action”. En: *International Review of the Red Cross*, vol. 93. nº 884, pp. 891-897. Ginebra: ICRC URL: <http://www.icrc.org/eng/resources/international-review/review-884/index.jsp>
- BICKLEY, Shaun. [En Linea] (2010). *Safety First, A safety and security handbook for aid workers*. Londres: Save the Children UK. URL: <http://www.eisf.eu/resources/library/SafetyFirst2010.pdf>
- BURGOS Díaz, Luis Manuel. [En Linea] (2011) “La Inteligencia Cultural”. En: *Las Nuevas Guerras: Globalización y Sociedad*. Madrid: Ministerio de Defensa, pp.130-157 URL: <http://www.defensa.gob.es/ceseden/destacados/publicaciones/monografias/>
- CARE International. [En Linea] (2004) *Safety & Security Handbook*. Atlanta: Corporate for Assistance and Relief Everywhere, Inc. URL: [http://ngolearning.org/courses/availablecourses/CARE%20Safety%20Course/Shared%20Documents/English\\_CARE\\_International\\_Safety\\_and\\_Security\\_Handbook.pdf](http://ngolearning.org/courses/availablecourses/CARE%20Safety%20Course/Shared%20Documents/English_CARE_International_Safety_and_Security_Handbook.pdf)
- COMISIÓN EUROPEA. [En Linea] (2004). *Directorio de formación en materia de protección para organizaciones humanitarias*. ECHO. URL: <http://www.aidworkers.net/files/guide-es.pdf>
- Comisión Europea – Europa Aid, [En Linea] (2001), *Manual Gestión del Ciclo de Proyecto. EuropaAid* URL: [http://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/regional-cooperation/urbal/documents/publications/pcm\\_handbook\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/regional-cooperation/urbal/documents/publications/pcm_handbook_es.pdf)
- ESTEBAN, Miguel A., JIMÉNEZ, Jesús y LIBRÁN, Álvaro. [En Linea] (2009). “Un nuevo modelo de negocio en España: servicios integrados de Inteligencia, Seguridad y Logística para la acción internacional”. En: *Inteligencia y Seguridad: Revista de análisis y prospectiva* nº6. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos. URL: <http://www.serviciosdeinteligencia.es/es/>
- FOUSE, A., KARABAICH, B., PFAUTZ, J. y ROTH, E. [En Linea] (2005) “Supporting Reasoning about Cultural and Organizational Influences in an Intelligence Analysis Decision Aid”. En: *Proceedings of the International Conference on Intelligence Analysis '05*. McLean, VA URL: [www.e-education.psu.edu/drupal6/files/sgam/Supporting%20Reasoning%20about%20Cultural%20and%20Organizational%20Influences%20in%20an%20Intelligence%20Analysis%20Decision%20Aid.pdf](http://www.e-education.psu.edu/drupal6/files/sgam/Supporting%20Reasoning%20about%20Cultural%20and%20Organizational%20Influences%20in%20an%20Intelligence%20Analysis%20Decision%20Aid.pdf)

- FUNDACIÓN LUIS VIVES, [En Linea] (2004). *Manual de ayuda para la formulación de proyectos*. Madrid. Fundación Acción Contra el Hambre.  
URL: <http://www.fundacionluisvives.org/servicios/publicaciones/detalle/2624.html>
- GREENE SANDS, Robert R. and HAINES, Thomas J., [En Linea] (2013), "Promoting Cross-Cultural Competence in Intelligence Professionals. A new perspective on alternative analysis and the intelligence process". En: *Small Wars Journal*.  
URL: <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/promoting-cross-cultural-competence-in-intelligence-professionals>
- HARMER, Adele. STODDARS, Abby and TOTH, Kate. [En Linea] (2013) "Host states and their impact on security for humanitarian operations". *Aid Worker Security Report*. Humanitarian Outcomes. URL: <https://aidworkerssecurity.org/reports>
- HARMER, Adele. STODDARS, Abby and TOTH, Kate. [En Linea] (2013) "The New Normal: Coping with the kidnapping threat". *Aid Worker Security Report*. Humanitarian Outcomes. URL: <https://aidworkerssecurity.org/reports>
- HOBSBAWN, E.J. *Naciones y nacionalismo desde 1780*. Barcelona: Crítica, 2000
- ICRC. [En Linea] (2006) *First Aid in armed conflicts and other situations of violence*. Genova: ICRC. URL: <http://www.icrc.org/eng/resources/documents/publication/p0870.htm>
- JAVIER GALLEGOS, Francisco. (2011) *Inteligencia cultural en áreas de conflicto*. Madrid.
- JOHNSON, Jeannie L. y BERRET, Matthew T. [En Linea] (2011) "Cultural Topography: A New Research Tool for Intelligence Analysis". En: *Studies in Intelligence* 2011 vol. 55 Nº2. Langley: CSI (CIA)  
URL: <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/vol.-55-no.-2/cultural-topography-a-new-research-tool-for-intelligence-analysis.html>
- KRÜGER, S. y Steets, J. [En Linea] (2010) *IASC cluster approach evaluation, 2<sup>nd</sup> phase. Country study: The occupied Palestinian territory*. Berlin: GPPI.  
URL: [www.gppi.net/fileadmin/gppi/GPPI-URD\\_Cluster\\_II\\_Evaluation\\_Synthesis\\_Report\\_e.pdf](http://www.gppi.net/fileadmin/gppi/GPPI-URD_Cluster_II_Evaluation_Synthesis_Report_e.pdf)
- LLOP I BAYO, Francesc (1980) "El campanero de San Felipe". En: "Andalán" nº 295, Zaragoza: Andalan.
- NACIONES UNIDAS. [En Linea] (2005) *Resolution adopted by the General Assembly on 16 September 2005*. Nueva York: UN // A/RES/60/1  
URL: <http://www.un.org/Docs/asp/ws.asp?m=A/RES/60/1>
- NACIONES UNIDAS. [En Linea] (2012) *Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2012*. Nueva York: UN // A/RES/66/290  
URL: <http://www.un.org/Docs/journal/asp/ws.asp?m=A/RES/66/290>
- NASH, John. 1950 "Equilibrium points in n-person games" *Proceedings of the National Academy of the USA* 36(1)
- NAVARRO BONILLA, Diego (2011) . "Variantes del análisis como especialización profesional; retos y oportunidades de la Inteligencia sociocultural". En: *Cuestiones de Inteligencia en la Sociedad Contemporánea*. Madrid: USC-CESEDEN. Pp 128-141.

- NOTWELL, JK. [En Linea] (2013) CULTURAL KNOWLEDGE CONSORTIUM. *Socio-cultural analysis (SCA) Different from Intelligence – Complementary but Different*. CKC URL: <https://www.culturalknowledge.org/socio-cultural-analysis-sca-different-from-intelligence—complementary-but-different.aspx>
- STODDARD, Abby, [En Linea] (2003). "Humanitarian NGOs: challenges and trends". *HPG Briefing*, nº12, URL: <http://www.odi.org.uk>
- TARNOGÓRSKI, Rafal, [En Linea] (2013) "Human Security: Reactivation of an Idea". *Strategic File*. N°2 (29), Varsovia: PISM URL: <http://www.pism.pl/Publikacje/PISM-Srtategic-Files/PISM-Srategic-File-no-29>
- MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA Y UNODC, *Formulación de proyectos bajo la metodología del marco lógico -MML-*. UNODC Accesible: [www.udes.edu.co](http://www.udes.edu.co)
- UPSALL, Daryl, [En Linea] (2013) "Spain: opportuniy, growth and challenges for the third sector". En: *The resource alliance* URL: <http://www.resource-alliance.org/>
- URGOITI, Ana y REY, Francisco, [En Linea] (2007) *Manual de Gestión del Ciclo del Proyecto en la Acción Humanitaria*. Barcelona: Obra Social "La Caixa", (1ªed. 2005) URL:<http://obrasocial.lacaixa.es/StaticFiles/StaticFiles/f7e693c0262fc010VgnVCM200000128cf10aRCRD/es/ManualGestion.pdf>
- VOELZ, Glenn J., [En Linea] (2009) , "Contractors and Intelligence: The Private Sector in the Intelligence Community", *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*. Vol. 22 Issue 4. Taylor & Francis Group. URL: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08850600903143106#.UqDPOaXrXVQ>
- VV.AA. [En Linea] (2010). "Operational security management in violent environments" En: *Good Practice Review*. Londres: Humanitarian Practice Network (HPN). URL: [www.odihpn.org/download/gpr\\_8\\_revised2pdf](http://www.odihpn.org/download/gpr_8_revised2pdf)

## RECURSOS ELECTRÓNICOS

- ALNAP [www.alnap.org](http://www.alnap.org)
- AWSD [www.aidworkersecurity.org](http://www.aidworkersecurity.org)
- Centro de Datos del Cabildo de Lanzarote [www.datosdelanzarote.com](http://www.datosdelanzarote.com)
- CONCORD [www.concordeurope.org](http://www.concordeurope.org)
- CONGD [www.congde.org](http://www.congde.org)
- Coordinadora de ONG [www.coordinadoraongd.org](http://www.coordinadoraongd.org)
- Daryll Upsall Consulting International [www.darylupsall.com](http://www.darylupsall.com)
- Federación Internacional Pacifista [www.internacionalpacifista.org](http://www.internacionalpacifista.org)
- Fundación Eroski consumer [ong.consumer.es](http://ong.consumer.es)
- Fundación Lealtad [www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org)
- Fundación Luis Vives [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)
- Harvard University [www.hpcrresearch.org](http://www.hpcrresearch.org)
- ICRC: [www.icrc.org](http://www.icrc.org)
- Obra Social La Caixa: [obrasocial.lacaixa.es](http://obrasocial.lacaixa.es)
- Overseas Development Institute [www.odi.org.uk](http://www.odi.org.uk)
- ONU [www.un.org](http://www.un.org)
- ONU – DPKO [www.undpko.com](http://www.undpko.com)
- ONU – Servicio Documentación [www.un.org/en/documents/ods/](http://www.un.org/en/documents/ods/)
- RAE [www.rae.es](http://www.rae.es)
- The resource alliance [www.resource-alliance.org/](http://www.resource-alliance.org/)
- Universidad Nacional de Argentina [www.unc.edu.ar](http://www.unc.edu.ar)
- Universidad de Santander, Colombia [www.udes.edu.co](http://www.udes.edu.co)
- USAID [www.usaid.gov](http://www.usaid.gov)
- Wiki [www.ngohandbook.org](http://www.ngohandbook.org)

## LEGISLACIÓN

- Ley 23/1998 de Cooperación Internacional para el Desarrollo  
URL: <https://sede.educacion.gob.es/>
- Real Decreto Real Decreto 993/1999 que regula el Registro de ONGD de la AECID  
URL: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1999-14062>