

# La Educación para el Desarrollo (EpD) como motor de cambio transformador en los actores de la cooperación para el desarrollo<sup>1</sup>

## Alejandra Boni

Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética, Universidad Politécnica de Valencia  
Asociación Valenciana de Ingeniería Sin Fronteras

## Sandra Cerezo

Asociación Valenciana de Ingeniería Sin Fronteras

En este artículo se presentan una serie de reflexiones sobre cómo la Educación para el Desarrollo puede convertirse, en el seno de las organizaciones dedicadas a la cooperación al desarrollo, en un instrumento para lograr una ayuda al desarrollo más inclusiva. Esta propuesta trata de evidenciar la importancia de las actitudes personales, de los valores, del aprendizaje reflexivo, de las relaciones de poder en las relaciones entre los distintos actores de la cooperación internacional, como base para un cambio transformador en las organizaciones. El artículo concluye con una serie de propuestas dirigidas a una entidad no gubernamental como Ingeniería Sin Fronteras para impulsar los cambios que la ayuda inclusiva sugiere.

**Palabras clave:** Educación para el Desarrollo, ayuda inclusiva, actitudes personales, cambios organizacionales, aprendizaje transformador.

Aquest article presenta una sèrie de reflexions sobre com l'Educació per al Desenvolupament pot convertir-se, des de dins de les organitzacions dedicades a la cooperació per al desenvolupament, en un instrument per assolir una ajuda al desenvolupament més inclusiva. Aquesta proposta tracta d'evidenciar la importància de les actituds personals, dels valors, de l'aprenentatge reflexiu, de les relacions de poder en les relacions entre els diferents actors de la cooperació internacional, com a base per a un canvi transformador en les organitzacions. L'article conclou amb una sèrie de propostes dirigides a una entitat no governamental com Enginyeria Sense Fronteres per impulsar els canvis que l'ajuda inclusiva suggereix.

**Paraules clau:** Educació per al Desenvolupament, ajuda inclusiva, actituds personals, canvis organitzacionals, aprenentatge transformador.

In this paper we reflect on how Development Education can become, in the organizations devoted to international development cooperation, an instrument to promote a more inclusive aid. This proposal suggests the importance of personal attitudes, values, reflective learning, power inside the relationships among different stakeholders, as the basis for a transformative change in organizations. This concludes with a series of proposals addressed to non-governmental organization, like Engineering Without Borders, to introduce the kind of changes that the inclusive aid requires.

**Key words:** Development Education, inclusive aid, personal attitudes, organizational changes, transformative learning.

# Introducción

En la estrategia de Educación para el Desarrollo (EpD) de la cooperación española, recientemente presentada, se define la EpD como un *"Proceso educativo (formal, no formal e informal) constante, encaminado a través de conocimientos, actitudes y valores, a promover una ciudadanía global generadora de una cultura de la solidaridad comprometida en la lucha contra la pobreza y la exclusión, así como con la promoción del desarrollo humano y sostenible"* (Ortega, 2007, p. 19).

Por tanto, se trata de un proceso de enseñanza-aprendizaje basado en valores, orientados básicamente a la ciudadanía del Norte, que busca cambios en los comportamientos de todos nosotros, que haga posible la superación de las desigualdades sociales que tan profundamente caracterizan el mundo en que vivimos.

En el marco de la cooperación española, las ONGD han sido las mayores protagonistas de las prácticas de EpD, las cuales han ido evolucionando a lo largo del tiempo desde un planteamiento muy asistencialista hasta propuestas definidas como EpD para la ciudadanía global o cosmopolita, o también conocida como **EpD de quinta generación** (Mesa, 2000; Boni, 2006).

Sin embargo, la mayoría de las aproximaciones a la EpD que realizan las ONGD se han realizado abordando las actividades que estas entidades realizan hacia el exterior, como cursos, seminarios y jornadas. En este artículo se pretende abordar **la EpD desde la perspectiva interna** de las ONGD, es decir desde su trabajo diario en el seno de la organización en el Norte y en la relación con sus contrapartes en el Sur.

Partiendo del planteamiento común que las ONGD han de ser entidades transformadoras, y que uno de los motores del cambio son los procesos de aprendizaje transformadores, tanto individuales como colectivos (Roper, 2003), el objetivo de este artículo es resaltar cómo en el seno de una ONGD concreta, Ingeniería Sin Fronteras (ISF), pueden crearse espacios donde se produzcan estas prácticas de aprendizaje transformador.

Cabe advertir que no se trata de una experiencia consolidada en la que se presenta su sistematización, sino, más bien de una propuesta para la reflexión y la acción, que pretende ser de interés para los lectores.

Para enmarcar esta propuesta, es pertinente comenzar con una reflexión sobre la importancia de los valores y actitudes individuales en el sistema de cooperación internacional y del aprendizaje para el cambio. Para ello, a continuación, se exponen sintéticamente los planteamientos de una aproximación al campo de la cooperación internacional que resalta estos elementos: la ayuda inclusiva<sup>2</sup>. Posteriormente, se presenta un análisis de las características de ISF y las posibilidades que la EpD ofrece en el seno de la entidad, con la finalidad de propiciar un aprendizaje transformador.

**"las ONGD han de ser entidades transformadoras, y que uno de los motores del cambio sean los procesos de aprendizaje transformadores, tanto individuales como colectivos (Roper, 2003)"**

<sup>1</sup> Las autoras quieren agradecer la discusión y las valiosas aportaciones realizadas por los participantes en el Taller de EpD celebrado en Madrid en marzo del 2007, promovido por la Federación de Ingeniería Sin Fronteras.

<sup>2</sup> El concepto de ayuda inclusiva es muy novedoso en la literatura sobre desarrollo, aunque algunos de los autores encuadrados en esta corriente lleven trabajando desde los años ochenta en el campo del desarrollo. En la página web del grupo de participación del Instituto de Estudios para el Desarrollo (*Institute of Development Studies*, IDS) <http://www.ids.ac.uk/ids/particip/> [fecha de consulta 21 de agosto de 2006] pueden encontrarse las publicaciones de los autores más relevantes de esta corriente (entre los que destacan Chambers, Gaventa, Cornwall y Eyben). Existen dos textos en los que se ha desarrollado más ampliamente la idea de ayuda inclusiva: el primero editado por Groves y Hinton (Groves, 2004) y posteriormente ampliado en otro libro editado por Eyben (Eyben, 2006). En ambos textos se recogen aportaciones de carácter teórico ilustradas con ejemplos prácticos que versan sobre la experiencia de actores públicos y privados del desarrollo (ONG, donantes bilaterales, instituciones financieras internacionales, gobiernos nacionales, regionales y locales, los y las ciudadanos del Sur, entre otros).

# La ayuda inclusiva

El punto de partida de la ayuda inclusiva es que, a pesar de las manifestaciones de la comunidad internacional sobre la necesidad de erradicar la pobreza (cuyo exponente principal son los Objetivos de Desarrollo del Milenio), la realidad es que las metas acordadas están muy lejos de poderse cumplir. Así mismo, se aprecia un salto cada vez mayor entre las palabras y los hechos, entre la retórica del desarrollo y la realidad. Por esta razón es necesario mejorar la **responsabilidad y la rendición de cuentas** de todos los actores involucrados en el desarrollo.

Otro aspecto por el que apuesta la ayuda inclusiva es la potenciación de la sociedad civil, de tal forma que se realce la importancia del **partenariado y la transparencia**, superando intereses e inercias que siguen persistiendo en el sistema de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) y que dificultan los cambios esperados. Para ello, son fundamentales dos aspectos: en primer lugar, la **coherencia** entre la conducta individual y las normas de la institución y la nueva retórica del desarrollo; y, en segundo lugar, la **construcción de relaciones éticas y efectivas** que permitan derribar las diferencias de poder, abrir nuevos canales de comunicación y desarrollar la confianza entre los actores. Si en el pasado las organizaciones han incentivado la burocracia, la rendición de cuentas hacia los niveles superiores en la cadena de ayuda y en los desembolsos financieros, la nueva retórica del desarrollo requiere de procedimientos flexibles y novedosos, diferentes líneas de rendición de cuentas y el desarrollo de capacidades como el lenguaje y el entendimiento cultural. En el seno de las organizaciones, han de darse entornos que favorezcan nuevas normas organizacionales basadas en el aprendizaje y el trabajo

en equipo sustentado en el respeto mutuo y la innovación.

La tercera idea que se enfatiza es la **complejidad** del entorno del sistema de la AOD. Frente a una visión lineal del desarrollo, que busca la obtención de resultados mediante proyectos individuales, la ayuda inclusiva enfatiza la importancia de la **agencia individual y el liderazgo** para producir los cambios, siendo conscientes que el desarrollo es un fenómeno complejo donde las influencias culturales y políticas adquieren una gran importancia. Es decir que se ha de prestar atención a las capacidades que tienen las personas para realizar los cambios, sin perder de vista que el complejo entorno en el que se mueven estos actores está marcado por las dinámicas de poder.

El cuarto elemento que se destaca desde la corriente de la ayuda inclusiva es la importancia de hacer frente a los aspectos relacionados con el **poder, los derechos y la política**. A pesar de que la nueva retórica del desarrollo habla de apropiación, participación y partenariado (Declaración de París del 2005), el sistema de ayuda se sustenta en dinámicas de dominación, jerarquía y control. En el ámbito de la cooperación para el desarrollo, Groves y Hinton (2004) subrayan que el poder está embebido en el sistema y en los términos y condiciones de las relaciones entre los actores. Éstos se plasman en las distintas condiciones de ayuda, en el conocimiento que se emplea, en el reparto del poder de decisión, e incluso, como afirman los teóricos del posdesarrollo (Escobar, 1996; Rist, 2002), en la ideología que sustenta el propio concepto de desarrollo.



Taller de Educación para el Desarrollo en Madrid por ISF  
Marzo 2007

# De las organizaciones a las personas. El lugar de la EpD

Según los postulados de la ayuda inclusiva, si el sistema de cooperación requiere cambios en la forma en la que se relacionan todos los actores, uno de los modos más adecuados de promoverlo es impulsando la reflexión individual y el cambio. Hasta el momento los mayores esfuerzos han sido encaminados a propiciar el cambio dentro de las organizaciones. Desde la ayuda inclusiva se enfatiza la importancia de incentivar a que **los actores del desarrollo revisen sus actitudes y comportamientos, y que esto sea facilitado por las organizaciones**. Las personas son reacias a examinar sus actitudes y comportamientos en relación con otras culturas y su propia cultura organizacional, y prefieren resguardarse en sus entornos familiares. Como des-

taca Eyben, lo que se requiere es un cambio profundo en las prácticas personales de los actores del desarrollo (Eyben, 2003).

De la misma forma, la EpD de quinta generación (Boni, 2006) apuesta por los cambios individuales y la importancia de los valores y actitudes de las personas; así mismo, y al igual que la ayuda inclusiva, enfatiza la importancia de la **agencia individual y colectiva**. La idea es que las personas, actuando tanto de manera individual como colectiva, pueden producir cambios que han de tener un objetivo claro: empoderar a los grupos más desfavorecidos. Chambers sugiere algunos de estos cambios expuestos en la tabla 1:

**Tabla 1.**  
**Cambios en las condiciones, valores, normas y reglas personales, profesionales e institucionales**  
Fuente: adaptación propia de Chambers (2005: p. 212).

	Desde	Hacia
<b>Paradigma “de” y “para”</b>	Cosas	Personas
<b>Orientación</b>	De arriba hacia abajo	De abajo hacia arriba
<b>Logros valiosos</b>	Objetivos y desembolsos	Empoderamiento
<b>Modos/aproximaciones</b>	Estándar	Diversos
<b>Roles y comportamientos</b>	Profesor, supervisor, controlador	Facilitador, entrenador, posibilitador
<b>Rendición de cuentas, enfatizada y “dirigida a”</b>	Donantes e impositores	Todos los actores, especialmente los más pobres
<b>Formas de entender las realidades de los pobres</b>	Bibliografía, talleres	Inmersiones, de forma directa
<b>Aprendizaje y cambio</b>	Didáctico, instructivo	Aprendizaje experiencial

En relación con las propuestas que se plasman en la tabla 1, Chambers y Petit (2004) identifican cuatro posibles ámbitos a través de los cuales las instituciones pueden impulsar cambios organizacionales que apunten hacia la ayuda inclusiva:

- Utilizar métodos de reflexión y análisis crítico que visibilicen y hagan más transparentes las dinámicas de poder y planteen caminos para la acción<sup>3</sup>.
- Usar el lenguaje para reclamar significados y construir nuevas palabras que impulsen cambios.
- Identificar reglas y procedimientos que puedan ayudar a equilibrar las relaciones de poder y que permitan abrir espacios de mayor inclusión y diversidad; y asimismo, reconocer cuándo determinados procedimientos no son ya de utilidad.
- Transformar las organizaciones de ayuda a través de enfoques de aprendizaje<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Hemos de destacar que la construcción crítica y compartida de conocimiento es uno de los fundamentos pedagógicos de la EpD (Boni, 2006) que se nutre de las propuestas de la educación popular y de la ciencia crítica de la educación.

<sup>4</sup> Uno de los ejemplos más exitosos de cambio ha sido el que ha protagonizado Action Aid a través de la adopción de un sistema de Rendición de Cuentas, Aprendizaje y Planificación (*Accountability, Learning and Planning System*, en su terminología inglesa) introducido en el año 2000. Se trata de un sistema que busca aumentar la rendición de cuentas hacia los más desfavorecidos y hacia las contrapartes de ActionAid, manteniendo la tradicional contabilidad hacia los donantes y patrocinadores (puede ampliarse el estudio de esta experiencia en Scott Villers, 2003, y David et al., 2006).

# La EpD en Ingeniería Sin Fronteras

A partir de los planteamientos de la ayuda inclusiva y sus conexiones con el enfoque de la EpD de quinta generación, en el presente artículo se intenta identificar cuáles podrían ser los caminos que una ONGD como Ingeniería Sin Fronteras (ISF) podría recorrer. Para ello, es conveniente caracterizar brevemente el perfil de las actuaciones de EpD de ISF, tarea que se realizará de forma aproximada, dada la gran variedad de actuaciones de EpD que se realizan en cada una de las 18 ONGD que componen la Federación de ISF<sup>5</sup>.

Según consta en la Memoria de actividades del 2006, el tipo de actividades de EpD que realiza ISF son las siguientes:

- **Formación reglada:** asignaturas de libre elección dirigidas a estudiantes de grado. Se imparten en 11 universidades españolas; formación de Posgrado en Cooperación Internacional a través de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), y varios cursos en las universidades de Málaga y del País Vasco. Diferentes ediciones del concurso de Proyectos Finales de Carrera y Tesis Doctorales sobre Cooperación Internacional en el ámbito de la Tecnología para el Desarrollo Humano que ISF ha organizado conjuntamente a través de los Centros de Cooperación para el Desarrollo de 6 universidades españolas.
- **Formación no reglada:** cursos on-line semi-presenciales y presenciales a través de la UOC, Conferencias sobre Tecnologías para el Desarrollo Humano, Seminarios de "Desarrollo, Cooperación y Tecnología", jornadas de "Energías renovables y Desarrollo Humano", Proyectos de Conocimiento de la Realidad y un gran número de publicaciones

como los Cuadernos Internacionales de Tecnología para el Desarrollo Humano y los Boletines Informativos.

Aún siendo esta actividad bastante relevante para ISF, queda la sensación de que el esfuerzo sigue siendo insuficiente. De acuerdo con las conclusiones de un taller de EpD realizado en Madrid en marzo del 2007, en el que participaron voluntarios/as de algunas de las asociaciones miembro de la Federación de ISF<sup>6</sup>, se pudo observar que esta ONGD considera de gran importancia el trabajo en el campo de la EpD y su aplicación de manera transversal en las distintas áreas de trabajo dentro de cada asociación. Incluso se le da más importancia a la EpD que a la ejecución de proyectos y a la mera canalización de recursos hacia el Sur. Sin embargo, también se desprendió que se ha hecho poco o ningún esfuerzo para elaborar propuestas sobre educación formal, investigar sobre la EpD, formar los cuadros de voluntarios y profesionales en este campo, así como promover el debate y participar en campañas y acciones de EpD a escala internacional o con otras entidades, redes, foros o movimientos sociales. Esta escasa innovación en el campo de la EpD contrasta con lo realizado en otras organizaciones (no sólo ONGD, sino también otras dedicadas a la educación en distintos grados) tal y como se desprende de las conclusiones del III Congreso de Educación para el Desarrollo celebrado en Vitoria en diciembre del 2006<sup>7</sup>.

Asimismo, el presupuesto que ISF destina a la EpD sigue manteniendo un porcentaje muy bajo en relación al gasto realizado anualmente por la federación, que según datos del 2006 fue del 13,5%. Cabe también destacar que dentro de este porcentaje la educación formal queda en desventaja, a pesar de que se reconoce que ofrece mejores resultados que la no formal.

Desde el punto de vista interno, en el taller realizado en Madrid en el 2007 se construyó un cuadro de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) sobre la EpD en ISF del que, a continuación, se presentan las conclusiones relativas a las debilidades y fortalezas de la EpD en la asociación (ver tabla 2).

**“[ISF] considera de gran importancia el trabajo en el campo de la EpD y su aplicación de manera transversal [...]. Sin embargo, [...] se ha hecho poco o ningún esfuerzo para elaborar propuestas sobre educación formal, investigar sobre la EpD, formar los cuadros de voluntarios y profesionales en este campo, así como promover el debate y participar en campañas y acciones de EpD [...]”**

<sup>5</sup> Se trata de 18 ONGD nacidas en el entorno universitario y donde todavía se ubican en su mayoría. El funcionamiento de cada uno de sus miembros ha sido autónomo en gran medida, pero cada vez más, se persigue un trabajo coordinado. El tamaño de las asociaciones es variado así como el funcionamiento interno en cada una de éstas. Existe un perfil similar en relación con el alto volumen de voluntarios que colaboran activamente en las organizaciones y que tienen un importante peso en las decisiones estratégicas de la asociación.

<sup>6</sup> Asistieron las ISF de Galicia, Euskadi-Bilbao, Aragón, Castilla y León, Sevilla y Málaga, Cantabria, Madrid y Valencia.

<sup>7</sup> Para más información puede verse el artículo de Juanjo Celorio en este mismo número de la revista, y la página web del congreso aún operativa en <http://www.hegoa.ehu.es/congreso/gasteiz/cas/index.htm> (fecha de consulta 6 de mayo de 2008).

**Tabla 2:**  
**Debilidades y fortalezas de la EpD en ISF**  
 Fuente: Elaboración propia.

	Debilidades	Fortalezas
<b>Muy resaltado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de recursos humanos con formación específica en EpD.</li> <li>Falta de espacios de reflexión dentro de las mismas asociaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Red interna ISF.</li> </ul>
<b>Resaltado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inexistencia de documentos estratégicos en las asociaciones más pequeñas.</li> <li>Excesiva rotación de voluntarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valor que se le da a la EpD en documentos estratégicos.</li> <li>Asignaturas/cursos.</li> <li>Motivación Junta Federal.</li> </ul>
<b>Menos resaltado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin relación con otras universidades.</li> <li>Debilidad del área de EpD en relación a proyectos.</li> <li>Falta de dinamización en EpD.</li> <li>Falta de profesorado implicado.</li> <li>Poca variedad de actividades.</li> <li>Poca relación entre áreas.</li> <li>Tratamiento desde la administración como proyectos y no como estrategia educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia.</li> <li>Convenios con universidades.</li> <li>Profesorado.</li> <li>Personal contratado.</li> <li>Voluntarios motivados.</li> <li>Procedencia de diversos ámbitos laborales.</li> <li>Voluntarios que trabajan en la universidad.</li> <li>Relación coordinadora.</li> <li>Trayectoria en las universidades.</li> </ul>

## Propuestas para una EpD inclusiva en ISF

A partir de las ideas de la ayuda inclusiva y la EpD, y tomando como punto de partida la realidad interna de ISF, se plantean una serie de propuestas orientadas al aprendizaje transformador en la organización. Éstas han sido agrupadas en tres niveles:

### 1) Individual/personal

- Consiste en querer realizar un análisis de la conducta personal orientado al establecimiento de relaciones éticas y efectivas con todas las personas con las que se interacciona, tanto dentro como fuera de la organización. Asimismo, son relevantes las sugerencias que realiza Chambers en relación con el rol del profesional del desarrollo, que de supervisor o controlador pasa a ser un facilitador o posibilitador.

### 2) Organizacional

- Reflexionar sobre las prácticas internas y las relaciones en la misma organización, poniendo especial atención en las relaciones de poder.
- Propiciar espacios de reflexión y aprendizaje en el seno de la entidad. En este sentido se podría incidir en mayor medida en la formación interna, utilizando métodos de reflexión y análisis crítico que visibilicen y hagan más transparentes las dinámicas de poder y plan-

teen caminos para la acción, tanto dentro de la organización como hacia el resto de los actores.

- Evaluar el trabajo hecho hasta ahora (sobre todo en el campo de la EpD) identificando reglas y procedimientos que ayuden a equilibrar las relaciones de poder y permitan abrir espacios de mayor inclusión y diversidad, reconociendo cuando determinados procedimientos dejan de tener utilidad.
- Es importante potenciar la investigación orientada al cambio y a la transformación, en la línea de lo que se propone en las metodologías de investigación-acción participativa.

### 3) Relaciones con el entorno

- La ayuda inclusiva propone enfatizar la rendición de cuentas dirigida a todos los actores del desarrollo, especialmente a los más desfavorecidos. Si esta medida se pusiera en práctica, se asistiría a un verdadero cambio de relaciones entre las ONGD y sus contrapartes. Se hablaría de una relación mucho más horizontal de la que ahora mismo se practica.
- También nos parece importante que ISF realice una labor en el seno de la universidad, orientada a divulgar los principios y consideraciones de la EpD inclusiva para convertirse en una escuela de ciudadanía global.

Hace falta insistir en que se trata de algunas propuestas orientadas a potenciar el aprendizaje transformador tanto en la Federación ISF como en cada una de las organizaciones que la forman; aunque dada la heterogeneidad de tamaños y formas de trabajo entre las diferentes organizaciones que componen la Federación, estas pro-

puestas pueden ser de mayor utilidad a unas que a otras. Probablemente a los lectores se les ocurrirán diferentes y nuevas propuestas que, con certeza, pueden lograrse si se invierte un mayor esfuerzo en priorizar la reflexión a la vorágine burocrática que caracteriza el trabajo de toda ONGD.

Taller de Educación para el Desarrollo en Madrid por ISF  
Marzo 2007



## Referencias bibliográficas

- BONI, A. 2006. La Educación para el Desarrollo orientada al Desarrollo Humano, en BONI, A. & PÉREZ FOGUET, A. (Eds.) *La Construcción de la Ciudadanía Global*, Colección Informes, 2006, no. 32, Barcelona : Intermón-Oxfam; ISF, p. 41-51
- CHAMBERS, R. & PETIT, J. 2004. Shifting power to make a difference, en GROVES, L. & HINTON, R. (eds.) *Inclusive Aid. Changing Power and Relationship in International Development*. Londres : Earthscan, 2004, pp. 137-162.
- CHAMBERS, R. 2005. *Ideas for Development*. Londres, Sterling : Earthscan, 2005.
- ESCOBAR, A. 1996. *La invención del Tercer Mundo: Construcción y deconstrucción del Desarrollo*. Bogotá : Norma, 1996.
- GROVES, L. & HINTON, R. (eds.) 2004. *Inclusive Aid: Changing Power and Relationship in International Development*. Londres : Earthscan, 2004.
- MESA, M. 2000. La educación para el desarrollo: entre la caridad y la ciudadanía global. *Papeles de Cuestiones Internacionales*, 2000, no. 70, pp. 11-26.
- RIST, G. 2002. *El desarrollo: historia de una creencia occidental*. Madrid : Ediciones Los Libros de la Catarata, 2002.
- SCOTT-VILLIERS, P. 2003. The struggle for organisational change: How the ActionAid Accountability, Learning and Planning System emerged, en ROPER, L., PETIT, J. & EADE, D. (eds), *Development and the Learning Organization*. Oxford : Oxfam GB, 2003, pp. 225-241.
- DAVID, A., MANCINI, R. & GUIJIT, I. 2006. Bringing system into line with values: The practice of the Accountability, Learning and Planning System, en EYBEN, R. (ed.) 2006. *Relationships for Aid*. Londres : Earthscan, 2006, pp. 133-153.
- ORTEGA, M.L. 2007. *Estrategia de Educación para el Desarrollo (ED) de la Cooperación Española*. Madrid : Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2007.
- ROPER, L., PETIT, J. & EADE, D. (eds), *Development and the Learning Organization*. Oxford : Oxfam GB.