

# .iecah.

Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria  
Institute of Studies on Conflicts and Humanitarian Action

---

## **Los recursos humanos en la acción humanitaria en España. Panorama actual**

---

Ana Urgoiti Aristegui

# 05

**Cuadernos del iecah**

---

---

Edición: Fernando García Calero

Diseño: Alce Comunicación  
Impresión: Perfil Gráfico

Edita: Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH)

Madrid, 2006

© IECAH

Derechos de reproducción prohibidos. Las solicitudes deben ser dirigidas al IECAH.

# ÍNDICE

<b>Presentación</b>	<b>5</b>
<b>1. Introducción al Cuaderno y agradecimientos</b>	<b>7</b>
1.1. Notas sobre el panorama actual en el sector de los recursos humanos en la acción humanitaria	7
<b>2. Descripción de la situación en España</b>	<b>9</b>
2.1 Algunos datos	9
2.2 Perfiles, competencias, habilidades. ¿Qué buscan las ONG?	10
2.3 Política de recursos humanos	12
2.4 Gestión de recursos humanos	12
2.4.1. Departamentos de recursos humanos	13
2.4.2. Sistemas de selección y reclutamiento	13
2.4.3. Condiciones laborales y de retorno	15
2.4.4. Formación	17
2.5 Otros actores en la acción humanitaria	18
2.6 Regulación de la función de los cooperantes	19
2.6.1. Marco legal	19
2.6.2. Marco ético	22
2.7 Apoyo de los donantes al fortalecimiento y desarrollo de capacidades	22
2.7.1 Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (MAEC) y Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)	22
2.7.2 Oficina de Ayuda Humanitaria de la Unión Europea (ECHO)	23
<b>3. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>23</b>
3.1. Conclusiones	23
3.2. Recomendaciones	24
3.2.1. Cómo hacer un diagnóstico institucional en materia de recursos humanos	24
3.2.2. Prioridad estratégica de los recursos humanos	25
3.2.3. Procedimientos de reclutamiento y selección	25
3.2.4. Condiciones laborales de apoyo	25
3.2.5. Desarrollo de capacidades	26
<b>4. Consideraciones finales</b>	<b>26</b>
<b>ANEXO. Código de buenas prácticas en la gestión y apoyo al personal cooperante (extracto). People in Aid.</b>	<b>27</b>

## **SIGLAS UTILIZADAS**

---

ONG – Organización No Gubernamental

MAEC – Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación

RRHH – Recursos Humanos

ACH – Acción contra el Hambre

CRE – Cruz Roja Española

AECI – Agencia Española de Cooperación Internacional

IO – Intermón Oxfam

MSF – Médicos Sin Fronteras

PiA – People in Aid

CV – Currículo Vital

CICR – Comité Internacional de Cruz Roja

PAM – Programa Mundial de Alimentos

IUDC – Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación

CONGDE – Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España.

ECHO – Oficina Humanitaria de la Comisión Europea

SN – Sociedad Nacional (cada una de las organizaciones de Cruz Roja o Media Luna Roja en un país)

BTC – Basic Training Course

## Presentación

---

Desde su creación en el año 2000 el Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH) ha venido colaborando con el mundo universitario a través de numerosas actividades formativas, de investigación y, en general, promoviendo la reflexión sobre la respuesta a los conflictos y el papel del humanitarismo en el mundo actual. Fruto de esa colaboración con el mundo académico y de nuestro trabajo con otros actores, surgió la idea de creación del **Observatorio de la Acción Humanitaria**, basada en la necesidad de hacer un seguimiento estable de la acción humanitaria en nuestro país, compartiendo un sentimiento muy extendido por aquellos que buscan la mejora del trabajo solidario a través de la reflexión, la discusión franca y la crítica (y autocrítica).

El Observatorio, promovido por el IECAH, con el apoyo de Médicos Sin Fronteras-España, el Ayuntamiento de Córdoba y la Universidad Complutense de Madrid, ha venido realizando diversos Informes sobre aspectos de la acción humanitaria y ha iniciado la serie de publicaciones **“Cuadernos del IECAH”** para difundir sus resultados. En esta ocasión presentamos dos de esos Cuadernos, realizados con el apoyo del Vicerrectorado de Relaciones Institucionales y Ayuda al Desarrollo de la Universidad Complutense de Madrid. El número 5 está dedicado a analizar el tema de los recursos humanos en la acción humanitaria y, por su parte, el número 6 se ocupa del papel de la Universidad en esta tarea.

Sólo nos queda agradecer a las autoras su trabajo y a la Universidad Complutense de Madrid su apoyo en esta y otras iniciativas del Instituto.

*Jesús A. Núñez Villaverde y Francisco Rey Marcos*  
Codirectores del IECAH  
Madrid, noviembre de 2006

# Los recursos humanos en la acción humanitaria en España. Panorama actual

---

Ana Urgoiti Aristegui

Consultora independiente. Colaboradora del IECAH

## 1. Introducción al Cuaderno y agradecimientos

---

Este trabajo pertenece a la serie de documentos temáticos que viene realizando el IECAH desde el Observatorio de la Acción Humanitaria con el objetivo de promover en nuestro país la reflexión y el debate sobre cuestiones humanitarias buscando la mejora de la calidad de la misma. En concreto, este documento se publica gracias al apoyo del Vicerrectorado de Relaciones Institucionales y Ayuda al Desarrollo de la UCM. En él se hace un breve recorrido sobre el estado actual de los recursos humanos en el sector humanitario en España, centrando la atención en unas ONG que, en conjunto, representan el mayor volumen de acción humanitaria que se presta desde este país.

Este informe se complementa con *La acción humanitaria desde la universidad española*, que aparece de forma simultánea en la misma serie.

Para la elaboración del estudio, agradecemos su apoyo y disponibilidad a: Robert Good, de Acción contra el Hambre (ACH); Alain Kergoat, de Médicos

sin Fronteras (MSF); Pilar Ripollés, de Intermón Oxfam (IO); Joaquín Mencos Arraiza, delegado de la Cruz Roja Española (CRE); Manuel Hernández, empleado-voluntario de Ericsson Response; José Ignacio Zabala, de la Dirección General de Ayuda Humanitaria (ECHO) de la Unión Europea; y Jonathan Potter, director ejecutivo de People in Aid (People in Aid), así como a los compañeros del IECAH por sus comentarios.

---

### *1.1. Notas sobre el panorama actual en el sector de los recursos humanos en la acción humanitaria*

---

Los cooperantes en España han pasado por diversas fases y denominaciones: desde las personas que en los años ochenta terminaban la carrera y se iban a algún país del Sur a *practicar* colaborando con alguna organización, casi siempre de corte religioso; pasando por las personas que en los años noventa comenzaron a ver que podían dar salida a una vocación trabajando como humanitarios; hasta llegar a

estos días en los que esta actividad ya se ha consolidado como una profesión, aunque sea una profesión a la que le queda aún mucho camino por recorrer.

Estamos en presencia de un sector joven que, tras unos veinte años de andadura, está aún entre la fase inicial embrionaria y una segunda etapa de crecimiento y profesionalización. En esta etapa los retos son cómo dotarse de infraestructura y procedimientos sin perder la frescura y la creatividad inicial.

Desde principios de los años noventa, momento en el que el sector no gubernamental conoce su mayor desarrollo en nuestro país, los recursos humanos y su gestión han experimentado una transformación notable. Para apreciar este cambio podemos comparar la situación de aquellos primeros cooperantes que salían al terreno sin seguro, sin contrato, en condiciones basadas en una relación de confianza, en las que, en el mejor de los casos, se les cubrían los gastos (por supuesto, sin teléfonos móviles ni ordenadores portátiles...), con las actuales, en las que hay sistemas de reclutamiento y contratación, algunos bastante especializados, y han crecido los departamentos de recursos humanos de la mayoría de las organizaciones humanitarias.

Casi todas las evaluaciones de programas humanitarios han puesto de relieve la importancia de la calidad de los recursos humanos y de su gestión como factores decisivos para proporcionar ayuda humanitaria de manera eficaz. La rapidez con que hay que responder en situaciones de emergencia no es incompatible con ser profesionales y hacer las cosas bien, ni puede utilizarse como excusa. Los recursos humanos disponibles son cada vez más un factor esencial en la planificación de los programas de ayuda, ya que nos ayudan a determinar hasta qué punto se podrán atender las necesidades de la población afectada.

En general, el panorama ha mejorado de forma apreciable; los cooperantes muestran un mayor nivel de profesionalidad, y reciben más apoyo y formación

por parte de las organizaciones. No obstante, sigue habiendo una rotación excesiva, por lo que muchos de estos esfuerzos no logran el impacto esperado. Respecto a la gestión propiamente dicha, sigue habiendo algunas deficiencias: las organizaciones no terminan de valorar la gestión estratégica de los recursos humanos y son pocas las que ofrecen perspectivas de desarrollo profesional, por lo que encuentran problemas para atraer, motivar y retener a profesionales<sup>1</sup>.

El presente estudio se centra en la acción humanitaria, ya que varias de las ONG estudiadas también realizan proyectos de cooperación al desarrollo<sup>2</sup> y dedican recursos humanos a ellos. Los problemas e incluso la jerga de unos y otros sectores tienen muchas cosas en común, pero otras muy diferentes en las que profundizaremos. Por tratarse de un primer estudio exploratorio, la muestra se ha limitado a las organizaciones con mayor volumen de trabajo en la acción humanitaria, sin pretender pronunciarnos sobre su calidad ni transmitir mensaje implícito alguno sobre la actuación en acción humanitaria de las organizaciones no incluidas. Sí queremos, sin embargo, resaltar que se envió el cuestionario a más organizaciones de las que aparecen reflejadas, sin que hayamos obtenido respuesta por su parte.

Muestra del interés e importancia que este tema va despertando en el sector humanitario son dos circunstancias que coinciden en el tiempo: la Asociación de Profesionales por la Calidad de la Cooperación para el Desarrollo (ACADE) (<http://www.acadecooperacion.org>) se ha planteado para este año 2006 contribuir a la reflexión y el debate sobre los recursos humanos que necesita la cooperación para el desarrollo en España convocando una jornada de reflexión y debate con participación de personal especializado y representantes de todos los sectores implicados en la ayuda al desarrollo; y la Fundación para las Relaciones

<sup>1</sup> Basado en el trabajo realizado por Robert Good, actual Director de Recursos Humanos en Acción contra el Hambre, para el Master de cooperación al desarrollo sostenible y ayuda humanitaria de la Universidad de Comillas en 2003.

<sup>2</sup> Para mayor información sobre los recursos humanos en las ONG de desarrollo, el *Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2005* tiene un especial temático sobre recursos humanos. Disponible en <http://www.congde.org/directorio2005/Parte%20II.pdf>

Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE) (<http://www.fride.org>), en el foro de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) (<http://foro.aod.org/>) que promueve, tiene una sala temática dedicada a los recursos humanos.

## 2. Descripción de la situación en España

En este apartado se ofrece una descripción del estado de los recursos humanos relacionados con la acción humanitaria en diversas organizaciones no gubernamentales españolas. Los datos se han extraído de entrevistas, documentos, cuestionarios y de los sitios de Internet oficiales de las ONG. Se ha entrevistado a responsables de recursos humanos, coope-

rantes, funcionarios y empleados de empresa que han participado en acciones humanitarias.

Lo primero que nos encontramos es la variopinta terminología que las ONG utilizan tanto para su personal como para describir los puestos que ofrecen, ya que para denominar a los trabajadores humanitarios sobre el terreno la mayoría de las ONG utiliza el término *cooperante* y a veces *expatriado*, mientras que en la Cruz Roja se les llama *delegados*. A efectos de este documento utilizaremos *cooperantes* de forma inclusiva.

### 2.1. Algunos datos de las ONG

Las siguientes cifras sirven para ilustrar el volumen actual de recursos humanos que algunas organizaciones dedican a acción humanitaria (AH):

ONG	Trabajadores en la sede	Trabajadores en el terreno	Países con proyectos/cooperantes
<b>MSF</b>	Sin datos	500 salidas al terreno anualmente	AhH en 62 países. Presencia de expatriados en 62
<b>ACH</b>	47 en 2006 39 en 2005	En torno a 110 (160 salidas al año)	AH en 17 países Presencia de cooperantes en 17
<b>CRE</b>	Sin datos	Sin datos	AH en 37 países Presencia de delegados en 27
<b>IO</b>	11	8 más un número no cuantificado de personal reclutado localmente	AH en 16 países Presencia de cooperantes en 8



## 2.2. Perfiles, competencias, habilidades. ¿Qué buscan las ONG?

Las ONG son un sector en el que los perfiles se han ido transformando bastante. En los inicios los perfiles «generalistas» tenían gran salida, pero con la especialización de las acciones, cada vez más se van incluyendo perfiles técnicos. Normalmente se valoran la formación y la especialización, junto a competencias y habilidades esenciales para el trabajo en otro entorno como pueden ser la iniciativa, la capacidad de trabajo en equipo, la adaptabilidad y flexibilidad, el compromiso y la motivación humanitarios...

En **Médicos Sin Fronteras** buscan potenciar el compromiso de la gente que trabaja con MSF más allá de las características de un determinado país o contexto, asegurando que los proyectos se llevan a cabo mediante la presencia de personal comprometido con los objetivos globales de la organización. Exigen a todos los candidatos, además de unos requisitos técnicos, unas condiciones básicas:

- Dos años de experiencia laboral previa en la especialidad propia.
- Dominio del inglés y/o francés.
- Disponibilidad media de 6-12 meses para salir al terreno.
- Conocimientos de informática a nivel de usuario

Además, valoran a los candidatos según diversos criterios: disponibilidad, formación, informática, experiencia previa, conocimiento de otros países y contextos, flexibilidad, motivación, madurez, sentido de la responsabilidad, habilidades de comunicación, adaptabilidad, trabajo en equipo y sociabilidad.

Los perfiles que más demandan son:

- Coordinadores de proyecto: gestionan y coordinan el funcionamiento de un proyecto.
- Médicos: planifican, organizan y llevan a cabo las actividades médicas de un proyecto.
- Enfermeros y matronas: se ocupan de los aspectos sanitarios básicos de los proyectos.

- Otros profesionales sanitarios: en determinados proyectos necesitan técnicos de laboratorio, cirujanos, nutricionistas, psicólogos, anestesiólogos...
- Logistas: responsables del apoyo técnico y el seguimiento administrativo de los proyectos.
- Administradores/financieros: responsables de la correcta asignación de recursos y de la transparencia financiera de los proyectos.

**Acción contra el Hambre** nos informa de que buscan profesionales de diferentes disciplinas y especializaciones. A todos los candidatos les exigen:

- Dos años de experiencia laboral previa.
- Idiomas: alto nivel de inglés, francés y español.
- Disponibilidad de al menos un año.

Valoran una serie de competencias y habilidades como trabajo en equipo, motivación y compromiso humanitario, autonomía, habilidad en resolución de conflictos, liderazgo, comunicación, respeto a las culturas locales, dotes de organización y planificación, capacidad de análisis y capacidad de adaptación e integración en contextos diversos.

Demandan dos tipos de puestos: técnicos especialistas, por una parte, pero también personas con experiencia en el terreno a las que ofrecen formarse en la organización. Los perfiles son:

- Jefes de misión: máximos responsables de la organización en el país de destino.
- Jefes de proyecto, coordinadores, jefes de base: responsables de la ejecución de un proyecto concreto.
- Técnicos especialistas: hidrólogos, agrónomos, médicos, enfermeros, nutricionistas...
- Financieros: responsables de la gestión financiera y presupuestaria y de la gestión administrativa del personal en el terreno.
- Logistas: responsables de la gestión de los recursos materiales en el terreno.

Una peculiaridad de la **Cruz Roja** es la denomina-

ción de *delegados*, que responde al modelo organizacional propio. Al existir una Sociedad Nacional de la Cruz Roja o la Media Luna Roja en cada país, los presidentes del resto de Sociedades Nacionales (SN) pueden delegar su representación en determinadas personas para que vayan a apoyar a esa otra SN que ha solicitado la ayuda internacional para responder a un desastre. Otra particularidad es el gran uso que se hace para la cooperación internacional de la base social de voluntariado con que cuenta la organización, voluntarios que realizan diversos cursos de formación además de responder al perfil profesional que en cada caso se requiera.

Las competencias que se valoran son las llamadas por la organización «competencias para la eficacia intercultural»: sociabilidad, adaptabilidad a entornos y personas, iniciativa e independencia, flexibilidad, entusiasmo y dinamismo, respeto y tolerancia, conciencia de la diversidad, sensibilidad cultural, madurez y capacidad de recuperación.

En **Intermón Oxfam** consideran que la acción humanitaria es algo demasiado nuevo dentro de su campo de actividad, ya que es una organización que viene del mundo de la cooperación para el desarrollo. Realmente la AH se está haciendo más importante desde los últimos cuatro años. Están presentes en 16 países y tienen ocho oficiales humanitarios en oficinas de otro país que lideran los programas humanitarios del consorcio Oxfam; comparten planes de contingencia con los otros miembros del consorcio y en muchas misiones todo el personal es nacional, de ahí que les resulte complicado proporcionar cifras exactas sobre número de cooperantes y personal.

Están actualmente en el proceso de lanzamiento del Plan de Desarrollo de Acción humanitaria. Es una apuesta institucional para ampliar esta área a nivel de personal y de programa. El objetivo es llegar a 20 oficiales humanitarios y, en lo que se refiere a RRHH, incorporar personas para formar un área especializada en AH.

Además de las características técnicas propias del puesto, en IO se solicita a los candidatos que tengan las siguientes competencias y destrezas: capacidad

de organización, de síntesis y de planificación, capacidad de comunicación y relación interpersonal, permiso de conducir y disponibilidad para desplazamientos habituales entre los lugares de implementación del proyecto y el lugar de residencia, identificación con la misión e ideología de Intermón Oxfam, y motivación por la solidaridad internacional. Han desarrollado un diccionario de competencias, y para cada vacante se especifica las que requieren. Estas competencias son:

- Competencias genéricas: identificación con la organización, orientación a resultados, toma de decisiones, organización, trabajo en equipo y colaboración, flexibilidad y adaptación al cambio, capacidad relacional y de comunicación, competencia profesional.
- Competencias directivas: dirección de personas, desarrollo de personas, visión estratégica.
- Competencias técnicas para programas de acción humanitaria: promoción del mandato humanitario y gestión de programas.

Algunos de los perfiles más solicitados son:

- Jefes de misión: deben haber participado en varias misiones de IO; buscan personas con fortaleza en gestión de equipos y solución de problemas.
- Oficiales de programa humanitario: son responsables de la formulación, implementación, evaluación y seguimiento de los proyectos de respuesta humanitaria

**En Intermón Oxfam consideran que la acción humanitaria es algo demasiado nuevo dentro de su campo de actividad, ya que es una organización que viene del mundo de la cooperación para el desarrollo**

- Responsables de programa: se encargan de dirigir y gestionar un programa sectorial en un país concreto (por ejemplo, seguridad alimentaria en Burkina)
- Responsables técnicos para misión: preparan la intervención concreta y se encargan de ella.
- Administradores/contables: son responsables de realizar y gestionar las tareas administrativas, contables y financieras vinculadas a un programa o en una oficina de país.
- Oficiales especialistas: se encargan de proporcionar asesoramiento técnico y asistencia a las contrapartes en la materia de su especialidad (agua, saneamiento, agronomía...)
- Logistas: se ocupan de la parte administrativa de la logística, compras...

---

### 2.3. Política de recursos humanos

Prácticamente ninguna de las ONG entrevistadas dispone de una política de RRHH como tal y la incorporación de códigos habituales en el sector es variada:

- **MSF**: No tienen una política como tal, entendida como un corpus que recoja lo que son los grandes objetivos en materia de RRHH y la forma de lograrlos. No han considerado imprescindible contar con un documento único. Hay elementos sobre conducta y comportamiento ético en la *Guía del expatriado* (documento de referencia para los equipos que trabajan en el terreno). MSF-E no tiene un código de conducta en esta materia.
- **ACH**: Disponen de una política sobre recursos humanos y formación, desarrollada en mayo del 2005<sup>3</sup> y que es común a toda la red internacional de la organización. Describe los principios básicos, incorpora cuestiones de gestión de calidad e incluye los principios del código de People in Aid rela-

tivo a la gestión de los RRHH.<sup>4</sup> Para finales del 2006 dispondrán de un procedimiento para cada actividad vinculada a la gestión de RRHH.

- **CRE**: A escala nacional no tienen política de recursos humanos, está en proceso de elaboración. Hay algunas declaraciones de política en la Federación Internacional de Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja relativas al género, al voluntariado y a la juventud, que son incorporadas por todas las SN. Dentro del Plan de Acción 2003–2007, en el eje estratégico de acción internacional hay una mención a la necesidad de formar a los delegados, pero no hay más documentos oficiales relacionados con la materia. Aunque conocen los principios de People in Aid no los tienen oficialmente incorporados.
- **IO**: Tienen una política de RRHH común para toda la organización internacional, que data del año 2001, y están en proceso de revisión para diferentes colectivos y específicamente para AH. Se han dado cuenta de que las políticas y los procedimientos hay que adaptarlos y revisarlos por las especiales características de la AH. No son socios de People in Aid, pero conocen la organización y siempre han participado en los seminarios anuales (desde el área de relaciones laborales y RRHH). Tienen como objetivo para el 2007 la inclusión de los principios del código de People in Aid. En su política de reclutamiento aplican los principios de igualdad de género, de oportunidades, e incluso de discriminación positiva en determinados momentos.

---

### 2.4. Gestión de recursos humanos

El sector no es uniforme y las organizaciones presentan situaciones muy diversas. Vamos a analizar algunas de las principales tareas dentro de la gestión comparando la organización de cada ONG.

---

<sup>3</sup> ACFIN, *Policy Paper. Human resources and training*, París : ACFIN, mayo 2005.

<sup>4</sup> People in Aid, *Código de mejores prácticas en la dirección y el respaldo al personal de cooperación*. London: ODI, 1997.

### 2.4.1. Departamentos de recursos humanos

Si pensamos en el volumen y en cómo se organizan, podemos concluir que la importancia que cada organización les da es muy variada.

- **MSF** tiene un departamento cuya directora depende directamente de la dirección general. A su cargo trabajan 29 personas en diferentes puestos, ocho de las cuales son temporales.
- En **ACH** el departamento de recursos humanos depende directamente del director general e incluye un director y otras tres personas.
- En **CRE** no hay un departamento de RRHH para este colectivo. En el departamento de cooperación internacional, y con dependencia directa de la dirección del departamento, existe una unidad de delegados, compuesta por dos personas que se ocupan de la selección, seguimiento y evaluación de los delegados, mientras que la contratación y otras cuestiones administrativas, como los seguros, están a cargo de la unidad de personal de la sede central, que depende de la secretaría general de la organización.
- En **IO** tienen un departamento de RRHH y gestión interna, con tres subdepartamentos (RRHH, administración y finanzas, y sistemas informáticos). Dentro del de RRHH están la unidad de relaciones laborales y tres áreas: comunicación interna, desarrollo institucional y selección y desarrollo. En esta última hay cinco personas contratadas y un grupo de voluntarios que apoya el trabajo; desde hace un año hay una persona dedicada sólo a AH.

Algunas opiniones de responsables de RRHH sobre el estado actual

«El sector no ha encontrado aún la fórmula para atraer y mantener profesionales [...] se necesita mantener la frescura inicial pero sin olvidar el compromiso y la necesidad de crecimiento.»

«Cada vez hay más profesionalidad, el problema es el marco legal que no permite contrataciones como la organización necesita o desea [...] y por ello se buscan soluciones *ad hoc*.»

«Tenemos un grave problema de disponibilidad de RRHH.»

### 2.4.2. Sistemas de selección y reclutamiento

También son variados, y oscilan entre el amateurismo y la externalización de estos servicios.

**MSF** analiza las candidaturas recibidas a través de la página web sobre la base de un formulario y una carta de motivación que el candidato debe enviar. Si dicho candidato reúne los requisitos y las condiciones se adaptan a sus expectativas, se inicia el proceso de selección, que consta de las siguientes fases:

- Se envía un documento informativo (este documento contiene los datos que les proporcionan a los candidatos en las reuniones informativas que se celebran en la sede).
- Se envían unos formularios con pruebas psicotécnicas, de idiomas y técnicas, en su caso.
- Se realiza una entrevista telefónica de selección.

Si el candidato supera estas etapas previas, se contempla como última fase definitiva una entrevista personal en la sede de Barcelona. MSF aclara siempre que el hecho de ser convocado a una entrevista en la sede de Barcelona no implica la selección o salida al terreno automática del candidato. Los resultados del proceso de selección se comunican a los candidatos en el plazo de una semana después de las entrevistas.

En caso de una respuesta positiva por parte del candidato, el siguiente paso es participar en un curso de Preparación para el Primer Destino (PPD) que se organiza en la sede de Barcelona de Médicos Sin Fronteras, sufragado completamente por la organiza-

ción (desplazamientos, alojamientos, etc.). La participación en este curso implica un compromiso entre los participantes y la organización:

- La organización se compromete a ofrecer al candidato un puesto en el terreno (misión) en los 4 meses que siguen a la realización del curso.
- Los candidatos estarán disponibles para salir al terreno durante este período, con o sin tiempo de preaviso, en función de sus obligaciones profesionales y personales.

Se realizan cuatro cursos al año; la delegación evalúa con cada candidato cuál es el período idóneo para realizar este curso en función de sus posibilidades.

**ACH** tiene dentro de su departamento de RRHH una persona dedicada a tiempo completo a la selección y el reclutamiento externo. La organización utiliza, además, toda su red internacional. Tienen un sistema de selección dinámico y flexible pero sistemático en torno a unas fases.

Una vez definidas las tareas, el perfil y los requisitos del puesto (*job description*),<sup>5</sup> preparan un anuncio de la vacante y utilizan diversos canales de difusión de ofertas de trabajo. Disponen de una dirección de correo electrónico para el envío de los CV y cada persona que lo envía recibe una respuesta automática previamente configurada. Sólo contestan a las candidaturas seleccionadas y no cubren los gastos derivados de asistir a la entrevista, salvo a quien resulta seleccionado, que recibe un reembolso por dichos gastos.

El proceso de selección comienza cuando se recopilan todos los CV que han respondido a la referencia concreta del puesto. En el departamento de RRHH se analizan todos los currículos y se codifican según sean de interés o no para el puesto en concreto o para la organización en general. Sólo los CV interesantes para el puesto o para la organización pasan a

una segunda fase de análisis y validación por los técnicos. De ellos, sólo los candidatos cuyo CV ha sido validado como interesante para el puesto por los técnicos son convocados a una entrevista doble en la sede de Madrid. Es doble porque cada candidato pasa una primera entrevista general con el departamento de RRHH y una segunda entrevista técnica con el responsable del proyecto en cuestión. Sólo en casos excepcionales se realizan estas entrevistas por teléfono.

La entrevista es la fase decisiva y en ACH cuidan todos los detalles y siguen una pauta para su desarrollo, tanto en lo que se refiere a lugar, luz, ambiente, etc., como a las fases: bienvenida, presentación y desarrollo. Tras la entrevista se codifican los resultados y se elaboran unas hojas de resumen para recordar cada entrevista. Todas las personas entrevistadas reciben una respuesta sobre el resultado del proceso de selección.

Todos los candidatos seleccionados deben recibir una formación antes de salir hacia el destino. Primero reciben una formación llamada, en ACH, de «ciclo 1», que consiste en un curso de formación general de cinco días de duración y que, normalmente, se celebra en Madrid. El contenido de este curso versa sobre la organización, sus principios, la forma de trabajar, las áreas de trabajo, cuestiones éticas, etc. Algunos candidatos, además, pasan una semana de formación específica en función del área técnica de trabajo. Los administradores siguen un curso de dos semanas.

Este proceso formativo actúa de filtro decisivo tanto para que el candidato verifique que quiere trabajar con ACH como para que la organización termine de observar cuestiones que no pudieron ser valoradas durante las entrevistas. En muchas ocasiones, una vez terminado el proceso formativo, se busca un destino para salir al terreno. Cada persona recibe una sesión informativa previa, o *briefing*, de uno o dos días para las cuestiones concretas de la misión: visa-

<sup>5</sup> *Job description*: descripción del puesto. Se utiliza esta terminología para denominar el documento en el que se detallan todas las peculiaridades del puesto: el proyecto, las tareas que quien lo cubra deberá realizar, los conocimientos, habilidades y competencias que se requieren para realizar esas tareas, la duración, las condiciones laborales y salariales, la fecha de incorporación, el lugar de destino, lo que ofrece la organización...

do, condiciones del lugar de destino, proyecto, etc.

En **IO** disponen de diversos procedimientos según el colectivo, ya que en **AH** se necesita mayor agilidad. Lo más común es que lancen una convocatoria externa, cuya difusión varía según el colectivo, que para **AH** se publica en páginas web internacionales. Cada candidato debe enviar el CV y una carta de motivación. Tras finalizar el plazo de recepción de currículos se hace una primera selección y todas las candidaturas seleccionadas reciben una respuesta 20 días después de la fecha de finalización del período de presentación de solicitudes.

Se pasa a una primera fase de entrevistas realizadas por el departamento de RRHH, aunque a veces se incluyen personas de operaciones. En ocasiones se realizan por teléfono y a veces se hacen pruebas técnicas. Posteriormente se valoran las entrevistas y se pasa a un último encuentro con el responsable directo y el del área. Para misiones cortas urgentes se agiliza más el proceso: se entrevistan directamente con el responsable directo.

Tienen un compromiso sólido con la igualdad de oportunidades y fomentan y potencian una participación de hombres y mujeres por igual en todos los puestos de trabajo y en los diferentes niveles de decisión.

**IO** no ofrece una formación concreta y selecciona personas que ya tienen experiencia y formación. En ocasiones los cooperantes reciben una formación institucional general, pero no es obligatoria para salir al terreno.

### 2.4.3. Las condiciones laborales y de retorno

También son muy variadas.

**MSF** cubre a su personal en el terreno (expatriados) con un contrato cuya duración estará limitada al periodo de la misión. A los ciudadanos no comunitarios se les suele hacer un «contrato moral» acompañado de un seguro. Ahora hay un proyecto que va a

permitir que las sedes de **MSF** en todo el mundo puedan contratar a los expatriados que salen al terreno.

Además provee de un seguro médico muy completo y ajustado a las necesidades específicas de este tipo de actividad. La remuneración para las primeras misiones es de aproximadamente 700 euros mensuales netos que se depositan en la cuenta bancaria que elija el expatriado (personal **MSF** contratado).

Durante la misión todos los gastos de transportes, alojamiento, vivienda, etc., son a cargo completo de la organización, así como los gastos de preparación para la salida, certificados, vacunaciones, visados, etc. En el terreno el expatriado recibe mensualmente una cantidad calculada por día (viático), que varía en función del nivel de vida del país donde transcurre la misión, para sufragar la comida y los pequeños gastos personales.

Por regla general, y dependiendo del país o el contexto, el expatriado podrá disfrutar de un mínimo de una semana de descanso o vacaciones cada tres meses durante su misión. Los gastos durante las vacaciones corren a cargo del expatriado. Normalmente no se contempla el acompañamiento familiar y en la primera misión no se permite.

Antes de terminar la misión, el expatriado realizará con su coordinador una evaluación de su trabajo en el terreno. Cuando la misión acaba y después de un periodo de descanso, el expatriado tendrá la opción de salir de nuevo al terreno. **MSF** estará en contacto con la persona para ofrecerle nuevas misiones y destinos. Se pretende mantener el vínculo con el expatriado, acompañarle y aprovecharle como portavoz de la organización en su ciudad. Es también

**MSF cubre a su personal en el terreno con un contrato cuya duración estará limitada al periodo de la misión. Ahora hay un proyecto que va a permitir que las sedes de MSF en todo el mundo puedan contratar a los expatriados que salen al terreno**

una persona que tiene que seguir aportando a MSF como participante de un proyecto asociativo en el que su voz cuenta.

La carrera en la organización pasa por la posibilidad de evolucionar en puestos de terreno (hacia puestos de coordinación) y de sede según la experiencia adquirida. Las personas pueden aprovechar la existencia de la amplia red internacional de MSF que tiene oficinas en 19 países (secciones), cinco centros operacionales y proyectos en más de 80 países.

**ACH** ofrece un contrato laboral por obra o servicio sujeto a legislación española. A los ciudadanos no comunitarios los contratan a través de la sede de Nueva York. Los salarios siguen una escala en la que se valora la experiencia. Al salario base se le van añadiendo complementos en función de la responsabilidad, el destino, la familia, etc. La organización cubre los gastos de desplazamiento, alojamiento y manutención.

Además de cotizar a la seguridad social, ACH ofrece dos seguros privados durante la vigencia del contrato: un seguro de asistencia en viaje y repatriación, y un seguro de accidentes.

No todos los cooperantes reciben una evaluación de su misión. En ocasiones depende de la capacidad del jefe de misión para asumir esta responsabilidad. Los cooperantes que han recibido una evaluación suponen el 70 % del total y la aprecian como herramienta para mejorar y detectar necesidades formativas; todos ellos la firman. Una vez en la sede, al terminar el contrato, se realiza una sesión valorativa, o *debriefing*,<sup>6</sup> para analizar la misión y diseñar un plan de futuro dentro de la organización.

No tienen un sistema maduro de carrera profesional dentro de la organización, con la complicación de que tampoco hay muchos niveles de jerarquía. Se intenta planificar para un determinado número de personas, pero es siempre una solución *ad hoc*. Están

elaborando una guía para el desarrollo profesional individual.

**CRE** realiza contratos por obra y servicio para el tiempo de duración del proyecto, con un período de prueba, generalmente, de seis meses. Ofrece seguro, viaje y alojamiento a los delegados, y la norma es no cubrir el acompañamiento familiar, que en algunos casos está prohibido cuando las condiciones del país de destino así lo aconsejan.

No hay un sistema de desarrollo profesional establecido. Las posibilidades de carrera consisten en ascender en puestos de responsabilidad en el terreno, y bastantes delegados terminan alternando puestos como técnicos en la sede y en el terreno. En algunas ocasiones la promoción consiste en pasar a misiones o puestos de sede con los organismos internacionales del Movimiento: el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) o la Federación Internacional.

**IO** ofrece un contrato por obra y servicio por la duración de la colaboración. Los salarios se establecen por niveles según el tipo y la responsabilidad del puesto: utilizan el método de valoración HAY<sup>7</sup> para evaluación.

Cubren el seguro, el viaje y el alojamiento de los cooperantes y cotizan en España a la Seguridad Social. Para las personas que no sean nacionales de un estado europeo realizan contratos de servicios como *free lance*. Tienen establecido un periodo de descanso en misiones de emergencia.

Al término de la misión, el cooperante pasa por una sesión valorativa (*debriefing*) de tipo técnico y psicológico. Las posibilidades de hacer carrera no han sido grandes hasta ahora por la juventud del sector en la organización y las pocas misiones realizadas; con el plan nuevo se lo están replanteando. La continuidad de un cooperante hasta ahora ha estado muy sujeta a necesidades puntuales y es difícil poder ofrecerle otra cosa hasta que no haya más misiones. No hay un *pool*<sup>8</sup> de cooperantes formado aún.

<sup>6</sup> *Debriefing*: sesión valorativa final para realizar el balance de la misión, devolución de la información, apoyo psicológico, comentar la evaluación y diseñar planes futuros.

<sup>7</sup> Más información sobre el método HAY de valoración de personal en [http://www.umanitoba.ca/admin/human\\_resources/hay\\_system.html](http://www.umanitoba.ca/admin/human_resources/hay_system.html)

<sup>8</sup> *Pool*: en la jerga de este medio, se refiere a un grupo definido de cooperantes más o menos estable, formado y con experiencia, disponible para cubrir vacantes que van surgiendo

Joaquín Mencos Arraiza, delegado internacional de la Cruz Roja: 9 misiones humanitarias.

«Las fortalezas sin duda son la motivación altruista y de solidaridad que impera en casi todas las personas del sector, gracias a la cual se trabaja por miserias las horas que haga falta en las condiciones más vulnerables. Hay que facilitar algo para el retorno, incentivos fiscales, que se nombran por políticos pero que al final no se realizan, incentivos en créditos para pisos...!! Tanto donantes como organizaciones tienen que pensar que los cooperantes tienen normalmente familia, luego hay que pensar en añadir ayudas para la familia en destino, colegios...»

#### 2.4.4 Formación

Casi todas las organizaciones ofrecen formación a sus trabajadores, además de los cursos previos a la salida al terreno y que, usualmente, actúan como filtros al formar parte del proceso de selección.

Ya hemos visto cómo en **MSF** todas las primeras misiones reciben una formación de una semana de preparación a la primera salida durante la cual se les transmiten los elementos básicos sobre lo que es MSF, cómo trabajan, etc. Además, en función de su perfil reciben una formación más específica (administración, finanzas, logística, VIH-SIDA, idioma, etc.). Y a lo largo de la misión, en función de las necesidades para su desempeño, sus expectativas y para su desarrollo profesional, tiene acceso a una importante oferta de formativa en todas las secciones de MSF en todos los ámbitos de trabajo.

Durante los períodos de descanso, la organización puede proponer formaciones específicas de MSF a aquellos que deseen comprometerse más tiempo con la organización. Después de un año y medio de colaboración, el expatriado podrá presentarse al sistema de becas de MSF para realizar posgrados o cursos que le sean útiles para su desarrollo personal y profesional (con orientación humanitaria) y la organización

le pedirá un compromiso de un periodo de trabajo en el terreno en función del importe otorgado en la beca.

En **ACH** tras los cursos de «ciclo 1», los cooperantes pueden optar a cursos de «ciclo 2» y «ciclo 3», realizados tanto en Madrid como en el terreno, en París o en Nueva York.

En el ciclo 1, además del curso que supone el cierre del proceso de selección, se ofrecen cursos técnicos opcionales aunque recomendados; también se ofrece formación continua con carácter anual a expatriados y personal del terreno.

En el ciclo 2 se ofrece formación al personal de la sede, aunque poco a poco lo están extendiendo a los cooperantes. Son cursos sobre planificación de tareas, etc., de dos horas de duración y enfocados a mejorar el rendimiento.

En el ciclo 3 se ofrece formación a coordinadores, jefes de misión y futuros jefes de misión. Los temas son: planificación estratégica, respuesta a emergencias, comportamiento organizacional, selección de personal para no seleccionadores...

La **CRE** tiene un sólido compromiso con la formación de sus voluntarios. Desde finales de los años noventa tiene un Plan de Formación gestionado desde el Departamento de Formación sobre la base de la identificación de necesidades realizada junto al Departamento Internacional.

El Plan de Formación contempla varias fases dentro de lo que denomina *itinerario de formación*: De este modo, un voluntario que se quiere dedicar a la cooperación internacional realiza primero una formación básica en cooperación, con un gran componente de sensibilización, información y educación para el desarrollo. Con objeto de prepararse para trabajar en el seguimiento de proyectos en su filial o salir al terreno, debe pasar ciertos cursos de formación especializada como el Curso Básico de Formación para delegados (o BTC en sus siglas inglesas, de *Basic Training Course*). Es un curso abierto también a personas que no pertenecen a la Cruz Roja pero que tienen un CV interesante o que han sido entrevistadas y tienen posibilidades de salir al terreno. Además, la



CRE imparte otros cursos sobre logística, ciclo del proyecto, evaluación de proyectos, administración, etc. A pesar de que el BTC es un requisito dentro del Movimiento Internacional de la Cruz Roja para realizar tareas de delegado, aún no se ha conseguido que todas las personas lo realicen con anterioridad a su primera misión, al menos un buen número lo realiza entre misiones o en medio de una misión.

La formación continua no está muy desarrollada ni hay una oferta definida, aunque en formación a distancia han avanzado bastante con una oferta que se va consolidando.

Ya hemos adelantado que **IO** no requiere una formación obligatoria para salir hacia una misión. La organización requiere que los cooperantes vengan ya formados y con experiencia. Hay un Curso de introducción a IO, que está dirigido a personal de sede, pero se suele impartir una versión breve a los cooperantes para que conozcan la organización. Esto se hace *ad hoc*, no con una programación.

En función del tipo de misión, el cooperante puede acceder a determinados cursos de formación interna. Así, en misiones cortas no hay posibilidad de formación. Los responsables humanitarios y jefes de misión reciben formaciones técnicas e institucionales que pueden ser de oferta interna o actividades impartidas por otras empresas. Los temas de estas formaciones son: planificación, gestión general, gestión de proyectos...

#### Opiniones de cooperantes sobre la formación

«La formación tiene que ser obligatoria»  
«Algunas ONG no invierten en formación y sus cooperantes están muy motivados, pero terminan trabajando con vicios adquiridos, prácticamente se convierten en parte, ¡síndrome de Estocolmo!, y a veces parecen más turistas humanitarios.»  
«Las ONG deben adaptar la formación teórica a la actividad que tienen que desempeñar los cooperantes en el terreno.»

Además de la formación interna que ofrecen las ONG, en España la oferta formativa en cursos de posgrado universitario es inmensa,<sup>9</sup> especialmente si pensamos que a finales de los años ochenta sólo existían dos: el Curso Superior de Formación de Expertos en ONG, del Colegio de Politólogos y Sociólogos de Madrid, y el Magíster en Cooperación Internacional del Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación (IUDC) de la Universidad Complutense de Madrid. El cuaderno *La acción humanitaria desde la universidad española*, publicado también en la serie de *Informes IECAH*, se centra en este tema.

### 2.5. Otros actores en la acción humanitaria

Hay un fenómeno relativamente reciente que es el de la participación de funcionarios públicos y empleados de empresas privadas en la acción humanitaria. La forma que adopta esta participación es variable:

- Actúan dentro del marco de sus responsabilidades cotidianas, esto es, son enviados por la administración pública o por la empresa directamente a proyectos suyos.
- Van al terreno *prestados* a una ONG para colaborar o prestar asistencia técnica a proyectos de esa organización
- Dedicar las vacaciones a tareas humanitarias, por libre o colaborando con una ONG.

Un caso representativo es el de la **empresa Ericsson**. Esta compañía creó en el año 2000 un programa de voluntariado para sus empleados llamado «Ericsson Response» (Respuesta Ericsson) dentro de sus actividades de responsabilidad corporativa.

<sup>9</sup> Más información en la *Guía de Estudios Superiores de España*, disponible en <http://www.iberestudios.com/>

El objetivo del programa es ayudar a construir una respuesta más rápida y eficaz al sufrimiento humano provocado por desastres. El programa identifica empleados que quieren ser voluntarios, los forma en cuestiones humanitarias, de seguridad, respeto cultural... y los pone a disposición de agencias humanitarias para que aporten su experiencia y asistencia técnica.

Hasta el momento han participado en misiones humanitarias desde el año 1998, con las inundaciones en China, pasando por el conflicto de Kosovo, el terremoto de Turquía y el de Venezuela, el ataque a EE. UU. en 2001 y, lo más reciente, la respuesta al tsunami que asoló el Golfo de Bengala, por citar sólo los desastres más conocidos en España. Las organizaciones humanitarias con las que colaboran más habitualmente son: agencias de Naciones Unidas (Unicef, Programa Mundial de Alimentos PMA, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios OCHA), el CICR y la Federación Internacional de la Cruz Roja.

La sección española de la empresa acaba de recibir el Premio al Mejor Proyecto Solidario, concedido por la V Edición de Premios Empresas con Corazón, que reconocen la labor de la organización que demuestra una preocupación por el desarrollo social. Esta empresa ha participado en concreto con siete de sus empleados en:

- Panamá: apoyo al programa PADRU (Unidad Panamericana de Respuesta a Desastres) de la Federación Internacional de la Cruz Roja.
- Cuba: apoyo en la respuesta a las víctimas del huracán con la Cruz Roja.
- Pakistán: apoyo en la respuesta a las víctimas del terremoto con la ONU.
- Liberia: apoyo en la respuesta a los desplazados por el conflicto con el PAM.

El caso de los funcionarios también ha alcanzado un gran auge en nuestro país. Empleados públicos, militares, personal médico, bomberos...van al terreno en distintas condiciones.

En algunas ocasiones son *prestados* a una ONG. El sector público del que provienen les mantiene la contratación y les ofrece un plus de compensación por servicio en el exterior. La organización con la que salen al terreno se suele ocupar de los gastos relativos a viaje, seguro y alojamiento. En otras ocasiones se les concede una excedencia y es la propia ONG la que les ofrece un contrato temporal.

No hemos querido profundizar en este sector, solamente reflejar su existencia.

---

## 2.6. Regulación de la función de los cooperantes

---

Una legislación laboral inadecuada para el sector y el vacío legal son dos de los principales escollos que tanto gestores como cooperantes encuentran a la hora de buscar un marco legal para esta relación. El actual marco jurídico laboral que recogen los convenios laborales o el Estatuto de los Trabajadores resultan inadecuados para garantizar la calidad y la eficacia en el sector de las ONG.

Dentro de las modalidades que ofrece la legislación laboral, hoy por hoy, la práctica totalidad de las relaciones laborales de cooperación se rigen por el contrato de obra o servicio con una duración determinada, sujeta bien al plazo temporal de la misión o a las fechas de inicio y cierre del proyecto al que el cooperante está adscrito. En algunas ocasiones se recurre a un contrato de *free lance* o servicios prestados por un trabajador dado de alta en el régimen especial de autónomos, pero son más escasas estas situaciones.

### 2.6.1. Marco legal

La **ley de Voluntariado**<sup>10</sup> del 15 de enero de 1996 sirvió en los momentos iniciales para encuadrar las relaciones que se creaban entre los cooperantes y las ONG para salir al terreno, ya que entre los derechos

---

<sup>10</sup> Disponible en <http://www.legiseditorial.com/textos/lv.htm>.

del voluntario estaban contenidos todos los elementos que servían a la ONG para poder enviar a cooperantes voluntarios al terreno, extrapolando el hecho de que en la ley se contemplaba la prestación de actividad en el territorio nacional:

- Recibir, tanto con carácter inicial como permanente, la información, formación, orientación, apoyo y, en su caso, medios materiales necesarios para el ejercicio de las funciones que se les asignen.
- Ser asegurados contra los riesgos de accidente y

enfermedad derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria, con las características y por los capitales asegurados que se establezcan reglamentariamente.

- Ser reembolsados por los gastos realizados en el desempeño de sus actividades.
- Realizar su actividad en las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la naturaleza y características de aquélla.

En 1998 llega la **ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo**<sup>11</sup> que transmite la consideración, reconocimiento y respeto que la sociedad ya otorgaba a las personas que decidían emprender una labor, voluntaria o remunerada, en este sector. El capítulo 6, sección 2.<sup>a</sup> se dedica al «voluntariado». Establece que en «la gestión o ejecución de programas y proyectos de cooperación para el desarrollo a cargo de entidades públi-

cas o privadas españolas, sin ánimo de lucro, podrán participar voluntarios que ejecuten sus actividades a través de las mismas» y que éstos tendrán ciertos derechos (similares a los de la ley de voluntariado) y además «tendrán derecho a las exenciones fiscales, inmunidades y privilegios que se establecen en los acuerdos internacionales sobre la materia, suscritos por España», dejando la ley de voluntariado como subsidiaria para los aspectos no cubiertos.

Y su sección 3.<sup>a</sup> está dedicada a los «cooperantes». La definición que aporta en el artículo 38 es bastante ambigua, pues define a los cooperantes como «quienes a una adecuada formación o titulación académica oficial, unen una probada experiencia profesional y tienen encomendada la ejecución de un determinado proyecto o programa en el marco de la cooperación para el desarrollo». Y anuncia un estatuto en el que se regularán sus derechos y obligaciones, régimen de incompatibilidades, formación, homologación de los servicios que prestan y modalidades de previsión social.

El Estatuto, con varios años de retraso, sale a la luz en abril del 2006 después de que el 17 de septiembre del 2004 se publicara en el Boletín Oficial de las Cortes Generales la proposición de ley reguladora del estatuto del cooperante presentada por el Grupo Parlamentario Popular en el Congreso.<sup>12</sup> El pasado 28 de abril se estableció, por Real Decreto, el **Estatuto de los cooperantes**,<sup>13</sup> en cuyo texto se reconoce que era ya impostergable la «necesidad de aprobar este marco jurídico, no sólo para dar cumplimiento al mandato legal, sino como medida esencial para apoyar desde la Administración General del Estado el trabajo de nuestros cooperantes, que se realiza, frecuentemente, en lugares y condiciones de notable dureza (deficientes condiciones sanitarias, enfermedades endémicas, conflictos bélicos abiertos o “de baja intensidad”, etc.), que pueden suponer situaciones de riesgo para su salud y, en no

**El Estatuto, con varios años de retraso, sale a la luz en 2006 después de que en el año 2004 se publicara en el Boletín Oficial de las Cortes Generales la proposición de ley reguladora del estatuto del cooperante presentada por el Grupo Parlamentario Popular en el Congreso**

<sup>11</sup> Puede consultarse en <http://www.igsap.map.es/cia/dispo/14229.htm>.

<sup>12</sup> Disponible en: [http://www.congreso.es/public\\_oficiales/L8/CONG/BOCG/B/B\\_116-01.PDF#search=estatuto%20del%20cooperante](http://www.congreso.es/public_oficiales/L8/CONG/BOCG/B/B_116-01.PDF#search=estatuto%20del%20cooperante)

<sup>13</sup> Publicado en el BOE del 13 de mayo de 2006, <http://www.boe.es/boe/dias/2006/05/13/pdfs/A18492-18497.pdf#search=estatuto%20del%20cooperante>.

pocas ocasiones, para su integridad física. Además, no puede olvidarse que la labor de los cooperantes contribuye a difundir en el exterior uno de los aspectos más positivos de la proyección internacional de la sociedad civil, las órdenes religiosas y las instituciones públicas españolas: la solidaridad internacional».

En el año 2002, Ignasi Calbó de MSF, escribía en el diario digital *La Cerca*:

“Corren malos tiempos para quienes trabajamos con las ONG españolas en el extranjero. A una mayor complejidad de los contextos en los que actuamos debemos sumarle la incapacidad del actual Gobierno para dotar a los trabajadores de las agencias humanitarias y de cooperación de un estatuto que nos permita desarrollar nuestra labor con unas mínimas garantías, y que recoja las especificidades que esta labor conlleva. [...] No pedimos ser especiales: solamente que se reconozca la especialidad de nuestra labor en el terreno. Que cualquier cooperante en contextos tan complicados como los de Afganistán, Palestina o Kosovo, pueda dedicarse a su labor sin sufrir además la desprotección y la incertidumbre que le provoca su situación como trabajador en su país de origen. Eso es todo. Más complejo era remodelar nuestra sanidad, y se hizo en tiempo récord”.

Desde la CONGDE se trabajó en el grupo de recursos humanos para proponer una serie de propuestas consensuadas<sup>14</sup> para que fueran tenidas en cuenta a la hora de redactar el proyecto de ley. Estas propuestas abarcaban desde la propia definición de cooperante hasta aspectos de contratación, seguridad social, retorno, familia, fiscalidad, cómputo de la experiencia, etc. La definición que proponía la coordinadora es:

“Son cooperantes las personas físicas mayores de edad que, a una adecuada y acreditada formación o titulación académica oficial, unen una probada experiencia profesional y tienen encomendada la ejecución de un determinado proyecto o programa en el exterior, en el marco de la cooperación internacional para el desarrollo y de la acción humanitaria. Se entenderá que tiene encomendada la ejecución de un proyecto o programa quien participe en el mismo en cualquiera de sus fases o actividades (identificación, formulación, seguimiento, asistencia técnica, evaluación u otras)”.

Finalmente ha quedado redactada una definición que recoge elementos de ambas propuestas. Así, son cooperantes a efectos de este estatuto:

[...] aquellas personas físicas que participen en la ejecución, sobre el terreno, de un determinado instrumento de cooperación internacional para el desarrollo o de ayuda humanitaria en cualquiera de sus fases, a realizar en un país o territorio beneficiario de la política de ayuda al desarrollo, parte de la acción exterior del Estado de acuerdo con el artículo 3 de la Ley 23/1998, de 7 de julio, y que tengan una relación jurídica con una persona o entidad promotora de la cooperación para el desarrollo o la acción humanitaria, en los términos que se señalan en el artículo 3 de este real decreto.

Y excluye de la condición de cooperante a funcionarios, agentes y personal del Gobierno, miembros de las Fuerzas de Seguridad, miembros de las Fuerzas Armadas, cargos de administraciones públicas territoriales y a aquellos que realicen trabajos para alguna empresa, sociedad o compañía con ánimo de lucro, de ámbito multinacional o local.

---

<sup>14</sup> Pueden consultarse en [http://www.sector3.net/congde/estatuto\\_cooperante.pdf#search='estatuto%20del%20cooperante](http://www.sector3.net/congde/estatuto_cooperante.pdf#search='estatuto%20del%20cooperante).

### 2.6.2 Marco ético

Por la peculiar función que han de desempeñar los trabajadores humanitarios, en casi todas las ONG se anexa al contrato de trabajo bien una declaración ética, bien un requerimiento de respeto hacia un determinado código de conducta.

Así, los cooperantes encuentran un amplio panorama de códigos que les marcan derechos pero también obligaciones, ya que si bien las signatarias de estos códigos son las ONG, se entiende que los preceptos, recomendaciones y normas éticas deben ser igualmente aplicadas por las personas que trabajan bajo el paraguas de esa organización. Entre ellos se encuentran:

- Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las Organizaciones no Gubernamentales de 1994<sup>15</sup>
- Código de mejores prácticas, People in Aid, 1997 (ver Anexo 1)
- Código de conducta de las ONG de la CONGDE de 1998<sup>16</sup>
- Código ético del voluntario de 1998<sup>17</sup>
- Código ético de las organizaciones del voluntariado de 2000<sup>18</sup>

---

## 2.7. Apoyo de los donantes al fortalecimiento y desarrollo de capacidades

---

Nos parece interesante bosquejar brevemente las posibilidades de apoyo institucional que tanto organizaciones como cooperantes pueden esperar de algunos donantes de ayuda humanitaria.

Los donantes podrían desempeñar un papel esencial en la potenciación del personal en las organizaciones. Cuando un donante elimina o recorta gastos generales, las organizaciones dejan de financiar los costes relacionados con los RRHH. Esto va en detrimento de la calidad que luego exigen: hay una relación directa entre la calidad del servicio —en este caso, la prestación de la ayuda— y la preparación y profesionalidad de quien lo presta —en este caso, los cooperantes o trabajadores humanitarios—. Así pues, los donantes deberían ser los primeros interesados en exigir una inversión apropiada en gastos de personal y de desarrollo de capacidades del mismo.

### 2.7.1. El Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (MAEC) y la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)

En el último Plan Director de la Cooperación Española<sup>19</sup> se mencionan directrices como que las ONG deben integrar aspectos relativos al enfoque de género. En el apartado de ayuda humanitaria se hace una referencia al necesario trabajo de planificación de recursos y mejora de estructuras de gestión, sin embargo no queda explicitado el soporte que las ONG que trabajan en acción humanitaria pueden esperar del MAEC.

La AECI en sus subvenciones valora la competencia y capacidad de los recursos humanos de las ONG. Sin embargo no hace explícito el apoyo que ofrece para lograr esa competencia y capacidad. Por ejemplo, permite imputar un 12 % del presupuesto a gastos indirectos, que son aquellos «propios del funcionamiento regular de la ONG y de su socio local y sirve de sostén para la ejecución de la intervención»,<sup>20</sup> y quizás aquí

---

<sup>15</sup> Disponible en [http://www.icrc.org/Web/spa/sitespa0.nsf/htmlall/64ZPM8?OpenDocument&style=custo\\_print](http://www.icrc.org/Web/spa/sitespa0.nsf/htmlall/64ZPM8?OpenDocument&style=custo_print).

<sup>16</sup> Puede consultarse en <http://www.congde.org/codigo.htm>

<sup>17</sup> Recogido en [http://www.iuve.org/fundacion/voluntariado/codigo/fr\\_cod.htm](http://www.iuve.org/fundacion/voluntariado/codigo/fr_cod.htm)

<sup>18</sup> Disponible en: [http://www.risolidaria.org.es/canales/canal\\_congde/pdf/organizaciones.pdf](http://www.risolidaria.org.es/canales/canal_congde/pdf/organizaciones.pdf).

<sup>19</sup> MAEC, Plan Director de la Cooperación Española 2005–2008, pp. 20 y 31.

<sup>20</sup> Véase la normativa reguladora de las subvenciones de cooperación internacional de la AECI a las ONG en [http://www.aeci.es/07subv/02sub\\_ONGD/normativa/ORDEN\\_AEC-1303-2005.htm](http://www.aeci.es/07subv/02sub_ONGD/normativa/ORDEN_AEC-1303-2005.htm).

las ONG podrían aprovechar para incluir acciones de capacitación y fortalecimiento de la gestión. En las partidas de gastos directos se contemplan capacitaciones vinculadas a la ejecución de la intervención y gastos de personal como salarios, seguros y los relativos a la movilidad, pero no se puede incluir otro tipo de gastos relacionados con el personal.

El principal aporte pueden ser los materiales<sup>21</sup> y las actividades que se organizan de forma abierta y que las ONG podrían aprovechar para fortalecer su personal: manuales, guías, seminarios...

### *2.7.2. La Dirección General de Ayuda Humanitaria (ECHO) de la Unión Europea*

Si bien en sus convocatorias y subvenciones no contempla la financiación directa de actividades de desarrollo y formación de recursos humanos, tiene una línea de financiación específica en la que caben la formación y otras actividades de fortalecimiento, se trata de las llamadas Grant Facility. En concreto la del 2005 iba destinada a la construcción de capacidades en las ONG que son socias de ECHO.<sup>22</sup>

Este organismo dispone en su sitio de Internet de abundante material de libre acceso para guía y orientación de sus socios: manuales y otros documentos de interés para las ONG.

## **3. Conclusiones y Recomendaciones**

---

### *3.1. Conclusiones del estudio*

---

Por la relativa juventud del sector en nuestro país y dada la escasa atención pública que se le ha conce-

dido en términos de soluciones laborales y administrativas, la gestión de los RRHH en las ONG estudiadas se encuentra todavía en un momento embrionario. En ese momento goza de ciertas ventajas por la innovación, la frescura y la creatividad en las decisiones que se van adoptando, pero se pueden identificar ciertas desventajas como la falta de soluciones claras, sostenibles y estandarizadas que ofrezcan al cooperante ciertas garantías de desarrollo personal y profesional.

La fórmula elegida por cada organización para gestionar sus recursos humanos está condicionada por su mandato, misión y estructura operativa. Así, se resalta la disparidad de criterios, mecanismos y soluciones que cada ONG maneja a la hora de gestionar sus RRHH, así como la diferente importancia que parecen concederle a la cuestión. Sin embargo, todas ellas se enfrentan a una problemática similar, que pasa por la dificultad de reclutar a la persona idónea para cada puesto abierto, y posteriormente mantenerla el tiempo suficiente para que los programas no se resientan y no se pierda la memoria histórica tan necesaria para el aprendizaje organizacional y la mejora de cara a futuros programas.

Respecto a esta cuestión clave del mantenimiento del personal, algunas de las personas entrevistadas comprenden la situación y la explican como consecuencia de lo que oferta una organización en términos de condiciones laborales. No se trata sólo de la cuantía del salario: las buenas condiciones laborales pasan por el cuidado del empleado como persona y la protección y el acceso a oportunidades de desarrollo profesional.

En general la percepción es que se ha mejorado bastante en los últimos tiempos, percepción por parte de las organizaciones respecto a la mayor profesionalidad y cualificación del personal y percepciones de los trabajadores humanitarios respecto a las mejoras en la gestión y administración de recursos humanos en el seno de bastantes organizaciones.

---

<sup>21</sup> Todo el material está disponible en la página de la agencia: <http://www.aeci.es>.

<sup>22</sup> Se puede encontrar más información en [http://europa.eu.int/comm/echo/pdf\\_files/calls/grant\\_facility\\_2005/pre-notice.pdf#search='grant%20facility'%20echo](http://europa.eu.int/comm/echo/pdf_files/calls/grant_facility_2005/pre-notice.pdf#search='grant%20facility'%20echo).

En todas las organizaciones estos departamentos viven una presión constante para responder a las necesidades de personal, en especial en los momentos críticos de las emergencias. Se les exige reclutar personas capacitadas, expertas y adecuadas para la misión... pero por otro lado la cuestión de los RRHH no recibe prioridad estratégica ni apoyos suficientes para la planificación y formación del personal que se va a desplazar. Suele ser una tarea adicional, raramente ejercida por profesionales especialistas o con experiencia previa en gestión de recursos humanos.

Algunas personas entrevistadas manifestaron que estos comentarios no se pueden generalizar a las organizaciones no incluidas en la muestra. Especialmente difícil lo tienen las organizaciones más pequeñas con fondos limitados y sin personal dedicado a la gestión de los RRHH.

---

### 3.2. Recomendaciones

---

A pesar de lo expuesto anteriormente, las herramientas y mecanismos de calidad son de fácil acceso para toda organización que quiera mejorar y aprender. Además del Código de Conducta, las organizaciones pueden incorporar herramientas para mejorar su actuación y su gestión, como son la auditoría social o los estándares de calidad de empresas privadas que puedan ser de aplicación en el sector (por ejemplo, Medair, la ONG suiza, incorporó el certificado ISO 9001).<sup>23</sup>

En People in Aid han elaborado numerosos estudios sobre el sector, si bien los datos sobre ONG españolas son prácticamente inexistentes, debido al hecho de que sólo tres organizaciones acuden a las reuniones y sólo una (Acción Contra el Hambre) es socia. En algunos de estos estudios las ONG en nuestro país podrían encontrar numerosas pistas y recursos para mejorar la calidad del sector, ya que los problemas a

los que se enfrentan son muy similares en todas partes. Algunos de estos trabajos son *Entender los recursos humanos en el sector humanitario* y *Mejorar la calidad de la gestión de los recursos humanos en el sector humanitario*, encargados a People in Aid por ECHO en el 2004.<sup>24</sup> En ellos se condensan útiles y factibles recomendaciones que las principales ONG humanitarias de nuestro país podrían aplicar para solventar algunos de los escollos que actualmente encuentran en la gestión de RRHH. Todas las ONG socias de ECHO deben tener una copia en sus oficinas.

#### 3.2.1. Cómo hacer un diagnóstico institucional en materia de RRHH

Es esencial conocer, tomar el pulso a la situación en que la organización se encuentra respecto a la calidad y eficacia en la gestión de sus recursos humano. Una manera útil de utilizar el código de People in Aid a modo de herramienta evaluativa por parte de las propias organizaciones podría ser:

Paso 1. Entender el código como un marco general para los RRHH en este sector

Paso 2. El código incluye un mecanismo para animar a realizar y medir las mejoras en la gestión de los RRHH de cada agencia

Paso 3. Los indicadores del código permiten a cada agencia verificar cómo están en relación a cada área clave de actuación en materia de RRHH (estructura organizacional, política y procedimientos de reclutamiento, descripción de los puestos, incorporación del personal al equipo, planes de carrera, formación, gestión, etc.).<sup>25</sup>

Paso 4. Si una agencia realiza esa verificación con los indicadores y, por ejemplo, se va dando puntuaciones del 1 al 5, puede identificar las áreas en las que necesitaría mejorar.

---

<sup>23</sup> Medair: [http://www.medair.org/en\\_portal/about\\_medair/certifications/org\\_certifications.php](http://www.medair.org/en_portal/about_medair/certifications/org_certifications.php)

<sup>24</sup> Ambos trabajos están disponibles en castellano en la página de People in Aid, <http://www.peopleinaid.org/pubs/freepubs.php>.

<sup>25</sup> El documento con el cuestionario *Info. Note-Basic Elements in a Human Resource System* se puede encargar a través de la página web de People in Aid de forma gratuita. Ver <http://www.peopleinaid.org.uk/pubs/order.php>.

### 3.2.2. *Prioridad estratégica de los RRHH*

Las ONG en general necesitan un cambio de mentalidad respecto a los RRHH. Sería positivo comenzar por no considerar las cuestiones relacionadas con el personal como una carga o un gasto general más. Algunas claves para emprender ese cambio podrían ser:

- La dirección muestra su respaldo al área de RRHH (dotación de recursos, partidas específicas en los presupuestos, sistemas de información eficaces)
- Se coordinan las políticas operativas y las de personal (existencia de un manual con procesos).

Y a partir de ahí, las organizaciones deberían:

- Desarrollar políticas y estrategias que aporten soluciones para cuestiones como reclutamiento y selección, desarrollo de capacidades y profesional, sistemas de recompensa y prestaciones, evaluación, seguridad, descanso y recuperación, retención y formación...
- Desarrollar sistemas y procedimientos de información y gestión como base para una planificación eficaz, de forma que determinen sus programas en función del recurso humano disponible y no al revés.
- Estimular la inversión en capital humano, en desarrollo de capacidades y potencial porque es lo máspreciado que puede tener una organización: sus recursos humanos.

### 3.2.3. *Sobre procedimientos de reclutamiento y selección*

Si el reclutamiento es siempre motivo de preocupación por la escasez de personal cualificado tanto en conocimientos como en experiencia, en momentos de emergencia se convierte en una cuestión problemática y que puede afectar al éxito final de la acción humanitaria que se vaya a emprender.

Las organizaciones pueden incorporar algunos de estos elementos para tratar la cuestión de forma proactiva y preventiva:

- Planificar previamente las necesidades: ¿Por qué dejar para el último momento la sustitución si la ONG ya sabía la fecha en que esa persona terminaba su contrato? ¿Por qué no prever el sistema para cubrir una plaza en un contexto difícil en el que podemos anticipar que la rotación del personal será elevada?
- Establecer, utilizar y actualizar un registro o base de datos de potenciales candidatos a proyectos humanitarios.
- Establecer un proceso/manual de reclutamiento conocido por toda la organización y coordinado con los departamentos operativos, con orientaciones prácticas e involucrando a los responsables de RRHH en las decisiones que se tomen en los primeros momentos de la emergencia para valorar de forma realista la disponibilidad de personal y facilitar las provisiones de medio y largo plazo.
- Abrirse a la colaboración entre organizaciones para ampliar las oportunidades de encontrar a la persona ideal para el puesto y favorecer también la movilización de personal.
- Si la capacidad de la organización lo permite, establecer sistemas y equipos de respuesta rápida en emergencias.

### 3.2.4. *Sobre condiciones laborales de apoyo*

Es cuestión constatada que las personas que trabajan en el sector humanitario son conscientes de que el salario no es lo determinante en su decisión, ya que a nadie se le escapa que, a mismo nivel de responsabilidad y especialidad, en el sector privado los niveles salariales serían superiores. Sin embargo, los trabajadores humanitarios conceden gran importancia a las condiciones laborales que la organización les pueda ofrecer. Más allá de la cuantía del salario, los cooperantes se fijan en la profesionalidad de la ONG, en cómo se valora al personal, en los sistemas de reconocimiento y beneficios y otras prestaciones que la agencia les pueda ofrecer.



Las organizaciones deben prestar atención al paquete de prestaciones que pueden ofrecer a sus cooperantes. No se trata de reconocer beneficios a los que ya tiene derecho, sino de determinar un paquete justo y razonable de prestaciones que pueden hacer la vida y el trabajo más agradable y motivador. Algunas ideas podrían ser:

- Cotización a la Seguridad Social
- Cobertura sanitaria y de accidente en destino
- Gastos de acompañamiento familiar (en función del destino)
- Permisos y descansos remunerados
- Dietas en caso de desplazamiento por el país de destino y teniendo en cuenta el coste de la vida
- Cobertura de gastos de servicios en destino (luz, agua, guardas, limpieza...)
- Primas de fidelidad
- Reconocimiento de la experiencia por medio de un plus al salario
- Alojamiento en destino
- Seguro de vida y contra terceros
- Dotación de equipos
- Pago o compensación de horas extra
- Elementos de seguridad y protección
- Ofrecer terapia a quien lo necesite o solicite

### 3.2.5. Desarrollo de capacidades

Las organizaciones han comprendido que resulta más rentable favorecer el desarrollo personal y profesional para retener a los trabajadores humanitarios. Para ello las organizaciones deberían:

- Contar con un plan de desarrollo de capacidades para ayudar al cooperante a mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes de cara al logro de sus objetivos. Para ello la ONG debe hacer un diagnóstico como base para elaborar un programa de acción (incorporar actividades enfocadas al aprendizaje más que a la formación: adiestramiento o *coaching*, tutorización o *mentoring*, aprendizaje en

el seno de la organización o *in house training*), comisiones de servicio o *staff on loan*...)

- Diseñar un plan de desarrollo profesional o de carrera. Estos planes pasan por políticas claramente definidas de planificación, desarrollo y formación profesional y que contemplen una dotación de recursos suficientes.
- Establecer y mantener sistemas de retroalimentación y evaluación útiles y compartidos con confidencialidad con el cooperante. Sistemas que permitan documentar los avances del trabajador, su rendimiento, sus debilidades, etc.
- Realizar siempre sesiones informativas previas (*briefing*) y reuniones de evolución posteriores (*debriefing*), personalizadas, críticas y constructivas, que incluyan, si es posible, cuestiones como:
  - La ONG, su mandato, principios....
  - *Modus operandi*, misiones, proyectos, país de destino
  - Información administrativa y financiera
  - Gestión del estrés
  - Cuestiones de seguridad y salud
  - Comportamiento y ética

## 4. Consideraciones finales

La labor que desarrollan los trabajadores humanitarios es un elemento estratégico de la acción de las ONG, esencial para proporcionar una ayuda de calidad. Por ello, la gestión de los recursos humanos no debería ser tratada con amateurismo ni de forma tangencial, sino que toda organización debería insertar esta cuestión entre sus prioridades estratégicas ya que la calidad y la eficacia de la ayuda internacional pasan por dignificar las condiciones en las que desarrollan su trabajo estos profesionales. Esperemos que este breve y primario estudio sirva para atraer la atención sobre esta cuestión y promover debates, cambios y, por supuesto, mejoras en todo lo relacionado con la gestión de los recursos humanos en la acción humanitaria.

Finalmente, queremos hacer un llamamiento a la colaboración entre organizaciones: es esencial la colaboración e interacción con otras organizaciones, ya que estarán afrontando los mismos obstáculos para encontrar al personal idóneo para cada misión. Si usted no encuentra un cooperante con un nivel de

francés adecuado para ir al Chad como logista ¿por qué no llama a Médicos sin Fronteras o a Acción contra el Hambre? Seguro que le pueden proporcionar más de un nombre. Si usted no encuentra un médico con experiencia en varias emergencias, ¿por qué no llama a la Cruz Roja? Seguro que conocen a varios...

## ANEXO

### *Código de buenas prácticas en la gestión y apoyo al personal cooperante. People in Aid.*

(Extracto)

Esta edición 2003 del Código es una revisión del Código original, publicado en 1997.

Principio Rector

El personal es clave para el logro de nuestra misión.

Principio Uno. Estrategia de recursos humanos

Los recursos humanos son una parte esencial de nuestra estrategia y de nuestros planes operativos.

Principio Dos. Políticas y prácticas de personal

Nuestras políticas de recursos humanos aspiran a ser eficaces, imparciales y transparentes.

Principio Tres. Gestión de personal

La clave de nuestra eficacia está en ofrecer liderazgo, gestión y apoyo de calidad a nuestro personal.

Principio Cuatro. Comunicación y consulta

El diálogo con el personal sobre cuestiones que puedan afectar a su empleo, mejora la calidad y la eficacia de nuestras políticas y prácticas.

Principio Cinco. Reclutamiento y selección

Nuestras políticas y prácticas tienen como objetivo atraer y seleccionar una fuerza laboral diversa con los conocimientos y aptitudes para satisfacer nuestros requisitos.

Principio Seis. Aprendizaje, formación y desarrollo

El aprendizaje, la formación y el desarrollo del personal se promocionan a través de toda la organización.

Principio Siete. Salud, seguridad y protección

La seguridad, la salud y la protección de nuestro personal son una responsabilidad primordial de nuestra organización.