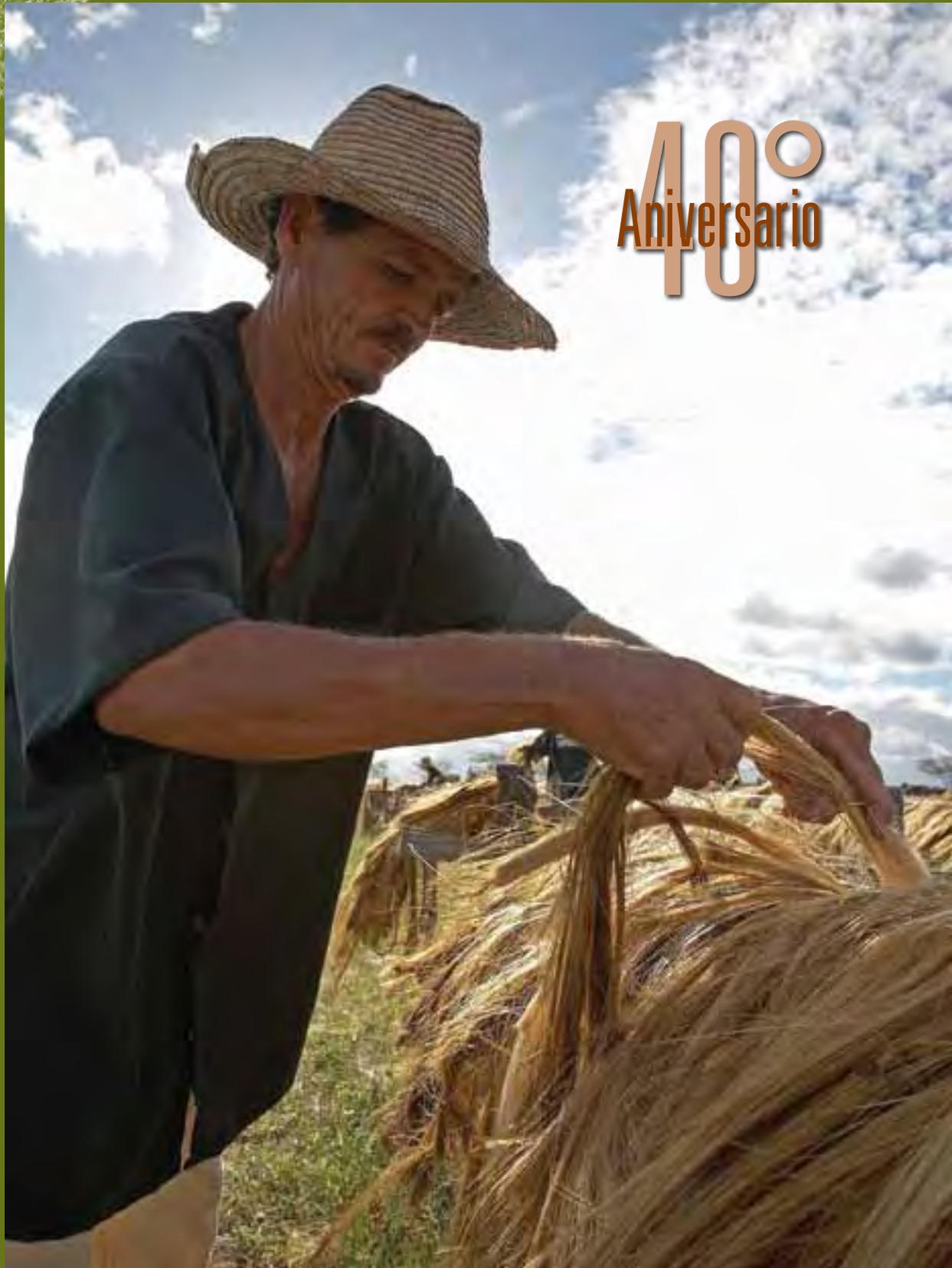


# Desarrollo de Base

Revista de la Fundación Interamericana

40<sup>o</sup>  
Aniversario



VOLUMEN 30

NÚMERO 1

2 0 0 9

La Fundación Interamericana (IAF) es un organismo autónomo de asistencia exterior del gobierno de EE.UU., creado en 1969 para promover el desarrollo basado en la autoayuda mediante donaciones directas a organizaciones de América Latina y el Caribe. Su presupuesto operativo está compuesto por asignaciones del congreso estadounidense y recursos provenientes del Fondo Fiduciario de Progreso Social.

La Oficina de Operaciones de la IAF publica *Desarrollo de Base* en español e inglés. También, en el sitio Web de la IAF [www.iaf.gov](http://www.iaf.gov) en versiones en español, inglés y portugués, que son accesibles en formato con gráficos o exclusivamente de texto. Los materiales originales producidos por la IAF y publicados en *Desarrollo de Base* son del dominio público y pueden ser republicados libremente. Sin embargo, ciertos materiales de esta revista han sido facilitados por otras fuentes y podrían estar protegidos por derechos de propiedad intelectual. La reproducción de dichos materiales podría requerir autorización previa del propietario de tales derechos. La IAF solicita que se le notifique respecto a cualquier reproducción y que se reconozca la fuente. *Desarrollo de Base* aparece en el catálogo de *Standard Periodical Directory*, el *Public Affairs Service Bulletin*, el *Hispanic American Periodical Index* (HAPI) y la base de datos de *Agricultural Online Access* (WORLD). Números anteriores están disponibles en microfilm de University Microfilms International, 300 N. Zeeb Road, Ann Arbor, Michigan 48106. Para recibir la revista, solicítela por e-mail a [publications@iaf.gov](mailto:publications@iaf.gov) o escriba a la siguiente dirección:

*Desarrollo de Base*  
Inter-American Foundation  
901 North Stuart St. 10<sup>th</sup> Floor  
Arlington, VA 22203

El propósito de esta revista es compartir experiencias de desarrollo de base con una variedad de lectores. La editora invita a presentar artículos pertinentes que traten, aunque sin limitar la temática, los siguientes temas:

- cómo se organizan y trabajan los sectores pobres en América Latina y el Caribe para mejorar sus condiciones de vida;
- problemas y tendencias en el mundo del desarrollo; y
- cómo cooperan las instituciones para fomentar el desarrollo de la región.

Dirija sus consultas a Paula Durbin a la dirección que aparece más arriba, o a [pdurbin@iaf.gov](mailto:pdurbin@iaf.gov).

Foto de la portada: sisal secado para ser entregado a la planta de la Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente (APAEB), ex donatario de la IAF con una multifacética empresa y programa comunitario en el noreste brasileño. Página opuesta: sisal cosechado. Ambas fotos: Sean Sprague.

Impresión en papel reciclado, con tinta derivada de la soya.



## Fundación Interamericana

Larry L. Palmer, presidente

### Consejo directivo

John Salazar, presidente interino  
Thomas Dodd, vicepresidente interino  
Kay Kelley Arnold  
Gary Bryner  
Thomas A. Shannon  
Jack Vaughn  
Roger Wallace

### *Desarrollo de Base*

Revista de la Fundación Interamericana

Directora: Paula Durbin  
Editor de noticias/notas: Eduardo Rodríguez-Frías  
Editor fotográfico: Mark Caicedo  
Ediciones traducidas: Darío Elías  
Corrector: Evan Ponder  
Diseño e impresión: Talleres Gráficos del Gobierno de EE.UU.

# Desarrollo de Base

Revista de la Fundación Interamericana

VOLUMEN 30

NÚMERO 1

2 0 0 9



## Contenido

Cartas de nuestros lectores . . . . .	ii
40° Aniversario. . . . .	1
Lo que los grandes pensadores del desarrollo soslayan: 40 años de adelanto colectivo <i>Por David Barton Bray</i> . . . . .	2
Nuestro hombre en Bolivia <i>Por Patrick Breslin</i> . . . . .	10
Medidas que concuerdan con la misión: cómo surgió el Marco de Desarrollo de Base <i>Por Marion Ritchey Vance</i> . . . . .	20
Cecilia Duque Duque: creación de una industria <i>Por Marion Ritchey Vance</i> . . . . .	30
Las mujeres y la nueva constitución boliviana <i>Por Kevin "Benito" Healy</i> . . . . .	42
APAEB: desarrollo en el sertão <i>Por Sean Sprague</i> . . . . .	48
El desarrollo en El Salvador de posguerra <i>Por Kathryn Smith Pyle</i> . . . . .	58

## En la iAF

Donatarios en las noticias . . . . .	66
La marcha del desarrollo	69
Recurso	73
In Memoriam . . . . .	74

# Cartas de nuestros lectores



Fue un gran gusto para mí leer sobre las iniciativas comunitarias de reciclaje en *Desarrollo de Base 2008*, y desearía contribuir a este debate sobre el cambio de paradigma hacia comunidades más sostenibles.

La Univeristy of Victoria de Canadá junto con varios entes aliados de Brasil (la Universidade de São Paulo, la Rede Mulher de Educação y el Foro Recicla São Paulo, entre otros) está ayudando a las cooperativas y asociaciones de reciclaje de la zona metropolitana de São Paulo

a aumentar la eficacia, la seguridad y la generación de ingresos. Nuestro proyecto PSWM de manejo de residuos sustentable y participativo, trabaja con los grupos y representantes del gobierno en estructuras organizativas, capacidad para la formación de redes sociales y conciencia pública. Las actividades están destinadas a

- la comercialización colectiva, que contribuye a aumentar los ingresos;
- las políticas inclusivas de manejo de residuos, que compensan a los recicladores por recuperar recursos;
- agregar valor a artículos reciclados, por ejemplo en la producción de cuerda para colgar ropa a partir de botellas de bebidas gaseosas;
- la creación de un fondo de microcrédito para transacciones de comercialización; y
- un video que dé voz a los recicladores en decisiones relativas a políticas públicas.

Por medio de talleres, visitas, ponencias, conferencias, contenido Web, materiales educativos y documentales, el proyecto PSWM informa al público que los residuos sólidos pueden ser tanto peligrosos como beneficiosos para el medio ambiente, además de lucra-

tivos. Hicimos correr la voz de que las alianzas entre el sector público y el sector privado en la gestión de residuos son soluciones que benefician a todos y de que es inteligente abordar los problemas sociales y ambientales con la gestión inclusiva de residuos.

Es asombroso ver el desarrollo de los recursos humanos por medio de la capacitación. El cambio en la formulación de políticas es posible cuando hay acceso a conocimientos y estos son aplicados por quienes son afectados por el resultado. Las lecciones del proyecto en Brasil se comunican a comunidades en Canadá. Muchos estudiantes en Brasil y Canadá participan en actividades y en hacer avanzar los conocimientos a ser aplicados por los participantes. El proyecto ha recibido fondos por intermedio del University Partnership for



Jutta Gutberlet

Recolección de puerta en puerta en Vila Popular, Diadema, de Vida Limpa.

Cooperation and Development Program de la Canadian International Development Agency y el International Development Research Centre de Canadá. Para más información, escriba a [jutta@uvic.ca](mailto:jutta@uvic.ca) o visite <http://cbri.uvic.ca>.

**Jutta Gutberlet**

Coordinadora del Laboratorio Comunitario de Investigación  
Departamento de Geografía  
University of Victoria  
Canadá

Nos honra su retrospectiva sobre los logros y retos del trabajo de CIDAC y ARTECAMPO en los últimos 22 años, en el artículo “La artesanía de Santa Cruz” de Kevin “Benito” Healy, *Desarrollo de Base* 2008.

Nosotros que vivimos la realidad boliviana multiétnica y multicultural y convivimos a diario con la gente del campo ya no damos tanta importancia a si se es chiquitano o guarayo; simplemente respetamos sus costumbres y particularidades. Pero sabemos que para el mundo exterior enfatizar el origen de la gente con quien trabajamos, incluso del personal de profesionales, es muy importante porque acentúa los valores de tolerancia y convivencia en armonía racial.

Nos pareció muy interesante el enfoque expresado en la siguiente pregunta: “¿Abrirá la sociedad de Santa Cruz sus ojos, su corazón y su billetera a la belleza producida por artesanas de diversas etnias y comunidades rurales?” La respuesta se encuentra al visitar a familias de clase media y constatar que nuestras artesanías adornan los hogares, que nuestras artesanías ocupan preferencias como regalos para ser obsequiados a personas que viven en el extranjero, que son regalos que transmiten orgullo por la cultura del oriente boliviano y por su calidad. La demanda es superior que la oferta, y eso sin invertir en marketing y teniendo la competencia de copias de nuestros productos de menor precio pero también de menor calidad.

En otra pregunta, “si ARTECAMPO puede convertirse, al igual que su programa de comercialización, en autosuficiente” se expresa tolerancia para el caso de



Cortesía de CIDAC

no lograrlo. Nosotros estamos no solamente optimistas; estamos seguros. Si logramos la autosuficiencia de comercialización de ARTECAMPO, ¿por qué no la de su programa? Tenemos plena conciencia que esto es un proceso que requiere todavía inyección económica y tiempo y paciencia. Si hemos logrado que las mujeres casi analfabetas logren manejar su contabilidad, si la belleza de sus artesanías se aplica a los cánones estéticos del mundo moderno...

Éstas son las reflexiones espontáneas sobre su lindo artículo.

**Zofia Cywinska**

Contadora  
CIDAC/ARTECAMPO  
Santa Cruz, Bolivia

*Donaciones de la IAF en 1989 y 1996 ayudaron a APAEB a transformar su empresa de sisal y las condiciones de vida en el nordeste de Brasil.*



*“No vayas por donde el camino te pueda llevar; ve, en cambio,  
por donde no hay camino y deja una huella ”*

—Ralph Waldo Emerson

El 30 de diciembre de 1969, el congreso de EE.UU. aprobó la ley que creaba la Fundación Interamericana. En una época en la que pocos consideraban a los sectores pobres como fuerza potencial para el desarrollo, a una novísima entidad gubernamental de EE.UU. se le encomendó la vanguardia en la senda de un territorio inexplorado: el creciente complejo de grupos de base y organizaciones no gubernamentales de América Latina y el Caribe. La legislación creadora de la IAF, codificada como 22 U.S.C. §290f, sorprende por su brevedad y su énfasis en los resultados por sobre los procesos. Como lo señalara William Dyal, presidente fundador de la IAF, “Cuando la IAF comenzó a operar, no había un mapa de rutas para seguir porque no había rutas definidas”.

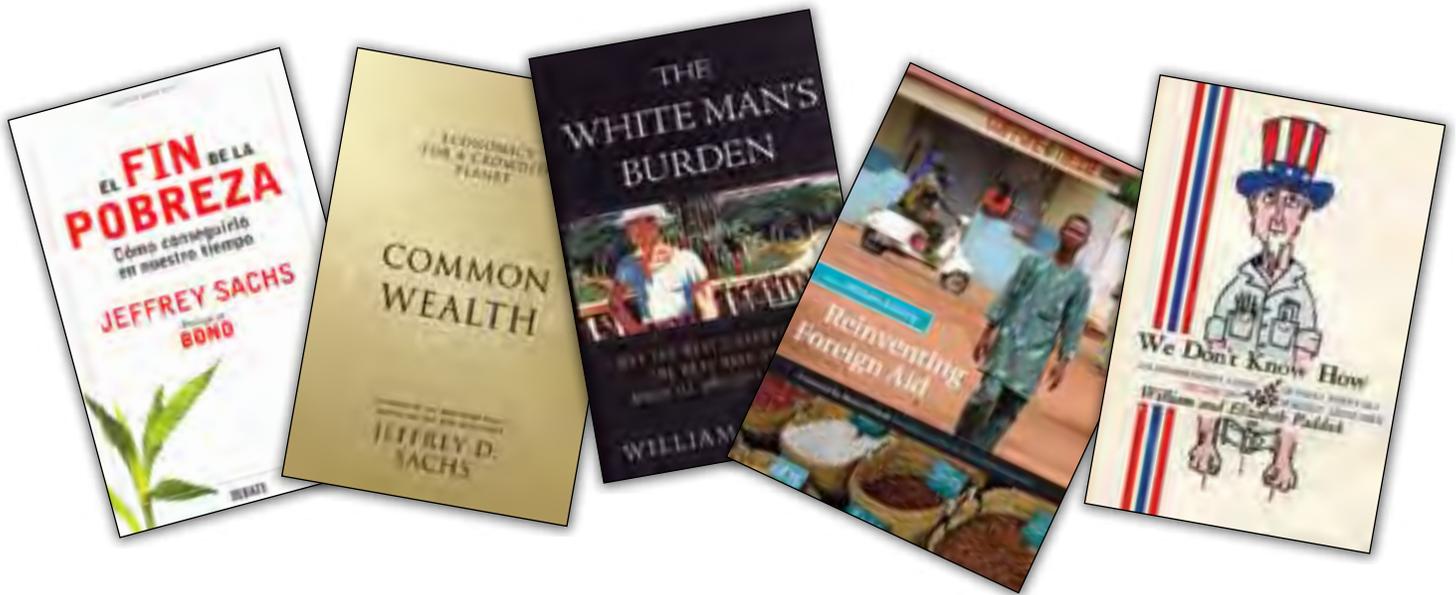
En retrospectiva, sin embargo, dejar que la IAF dictara los detalles en la prosecución de sus ambiciosas metas era casi de prever. Durante su década en el cargo, Bill Dyal construyó la IAF desde cero y lo hizo a su manera. En cada hito marcado por la IAF, esta vital e infalible guía ha sido celebrada, y la celebramos nuevamente aquí. Dyal creía que la financiación del desarrollo debería ser receptiva a las ideas de la gente, que las mejores soluciones a menudo parten de la comunidad, que pequeñas donaciones pueden tener grandes consecuencias, que el conocimiento recogido debe ser diseminado. En 1980, un año después de la partida de Dyal de IAF, el congreso convirtió a estos y otros de sus principios característicos en un mandato para el desarrollo de base... en África. La ley que crea la Fundación para el Desarrollo de África, codificada como 22 U.S.C. §290h, menciona el “exitoso enfoque para el desarrollo” de la IAF, explícitamente dispone la creación de una nueva fundación a imagen y semejanza de la IAF, adaptada a África, e incorpora un “mapa de rutas” basada claramente en los ideales de Dyal.

*Desarrollo de Base 2009* conmemora el 40° aniversario de la *Ley de Asistencia Exterior de 1969* y una visión

cuya validez ha sido reiteradamente confirmada por los donatarios de la IAF. Estas organizaciones por sí mismas han demostrado ser pioneras. En esta edición, los perfiles de cuatro de entre las más notables fueron extraídos de las cuatro décadas de labor de la IAF. Los demás artículos están generosamente salpicados de ejemplos adicionales. Nótese también que algunos de nuestros autores son por sí mismos pioneros —David Bray en empresas silvícolas administradas por comunidades, Kevin Healy en los valiosos recursos para el desarrollo que ofrecen las culturas indígenas, y Marion Ritchey Vance en la compleja problemática de medir el impacto pleno de fondos invertidos a nivel de base.

El 40° aniversario de la legislación que nos creara acarreará en breve otro 40° aniversario, destacadamente, el de nuestra primera donación en noviembre de 1971. Cuando se celebró el 20° aniversario de dicho evento en 1991, la IAF, entonces con 73 funcionarios y un presupuesto algo superior a los US\$37 millones, era uno de los organismos federales más pequeños. Aun más pequeño hoy día, con un presupuesto de US\$29 millones y 47 funcionarios, hemos, no obstante, mantenido el ritmo del apoyo financiero. Para aquellos interesados en poner cifras a nuestros pasados 40 años, para el cierre de nuestro año fiscal 2009 habremos concedido unas 4.850 donaciones, por un valor aproximado de US\$650 millones.

Por supuesto que los números no muestran cómo los donatarios de la IAF, con estas modestas donaciones, han cambiado vidas. Ha correspondido a esta revista contar las historias de sus ideas creativas, su trabajo arduo y las crecientes ambiciones que a menudo han producido resultados mucho después de completarse la financiación de la IAF. Estas narraciones explican por qué el enfoque de base, probado por más de 40 años, es considerado el modo más efectivo de entregar asistencia exterior. Simplemente, porque funciona.



## Lo que los grandes pensadores del desarrollo soslayan: 40 años de adelanto colectivo

Por David Barton Bray

La reciente desestabilización de la economía mundial hace más urgente que nunca la necesidad de encontrar métodos eficaces y económicos para reducir la pobreza. El repentino empobrecimiento relativo de naciones industrializadas de Occidente, que se espera que se mitigue en los próximos años, no debe distraer la atención de la situación mucho más desesperada del resto del mundo. Esto incluye el porcentaje de latinoamericanos que subsisten con menos de dos dólares diarios. Aunque dicho porcentaje disminuyó un poco, de un 26,2 por ciento a un 22,2 por ciento durante el boom de la década de 1990 y la mayor parte de esta década que redujo la pobreza en todo el mundo (en forma especialmente notable para unos 400 millones de chinos), es probable que esa mejora se desvanezca debido a la crisis actual. Esto se ajusta a una sucesión de avances y retrocesos que se remonta a la década de 1980 en América Latina, pero con un aumento constante del número absoluto de gente pobre. Lo que la Fundación Interamericana ha denominado “desarrollo de base” ha tenido, sin duda, escaso impacto en estas oscilaciones. Pero “escaso” no significa “ningún”, y en un panorama de grandes ideas fallidas, las pequeñas ideas exitosas siguen germinando y echando raíces. El desarrollo de base o, más comúnmente, “empoderamiento”, definido como la acción colectiva de los pobres para abordar ellos mismos sus propios problemas, frecuentemente con la asistencia de organizaciones no gubernamentales locales, merece un papel más grande en el escenario del desarrollo.

Aún no se sabe claramente cómo ayudar a la gente a superar la pobreza cuando los mercados y la política del estado (la solución china) no lo hacen, y la actual crisis económica mundial hace más difícil la tarea. Los análisis académicos indican que los factores que tienen mayores probabilidades de sumir a la gente en la pobreza son las características demográficas familiares (número y edad de los hijos), la educación (más es mejor), el trabajo (un poco de trabajo es mejor que nada), la ubicación geográfica (la pobreza rural es peor que la urbana), la migración (de las zonas rurales) y el origen étnico (una persona de ascendencia indígena o africana tiene mayores probabilidades de ser pobre). Más recientemente, también se han empleado indicadores de conectividad social, o “capital social”, que sugieren que las redes sociales débiles, tanto verticales como horizontales, también contribuyen a la pobreza. Esta lista de factores genera un menú de opciones cada vez más extenso de posibles maneras de hacer que la gente no sea pobre. El mejoramiento de la salud y el acceso a educación son fundamentos básicos, pero abundan las recetas más exóticas, que incluyen la “dotación de bienes familiares”, el desarrollo de las “capacidades” de los pobres, el aumento de los ingresos no agrícolas de los residentes rurales, la reducción del sector informal mediante la facilitación de la adjudicación de títulos de propiedad urbana y la legalización de pequeñas empresas, y el desembolso de “transferencias condicionales de efectivo” a los padres pobres para que sus hijos asistan a la escuela.



En el flujo de ideas y proyectos, el desarrollo de base sigue siendo un tema decididamente menor. No se lo menciona en ninguno de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio adoptados por Naciones Unidas en el año 2000, que incluyen desde “erradicar la pobreza extrema y el hambre” hasta “garantizar la sostenibilidad del medio ambiente”; solo uno incluye el término “empoderamiento” y solo con respecto a la mujer. El desarrollo de base es un concepto que ha sido poco examinado. Si googlea el término, la búsqueda producirá principalmente artículos escritos por actuales o ex funcionarios de la IAF, muchos de ellos de la revista que tiene usted en sus manos. Siguiendo el ejemplo de la crítica de William y Elizabeth Paddock de 1973, titulada *We Don't Know How: An Independent Audit of What They Call Success in Foreign Assistance* [no sabemos cómo hacerlo: una auditoría independiente de lo que denominan “éxito” en ayuda externa], la IAF publicó *Ellos saben cómo* en 1977. El título se convirtió en el lema perenne de la IAF. William Dyal, su primer presidente, definió así la estrategia de la Fundación: “la gente de los diversos países ha definido sus propios problemas, iniciado sus propias soluciones y obtenido sus propios recursos”. Se habían incorporado ideas similares en la ley de ayuda externa de 1969, que establecía que la IAF apoyaría los “esfuerzos de autoayuda destinados a aumentar las oportunidades de desarrollo individual” y que “contribuirá a la participación eficaz y cada vez más amplia de la gente en el proceso de desarrollo” y “fomentará el establecimiento y desarrollo de instituciones democráticas”.

Charles David Kleymeyer, durante muchos años representante de la IAF y actualmente jubilado, precisó aún más la definición de desarrollo de base en su libro de 1994 *La expresión cultural y el desarrollo de base* como “un proceso por el cual la gente desfavorecida *se organiza* para superar los obstáculos que impiden su bienestar social y económico” (se respeta la cursiva del original). Estas acciones, dice, “típicamente entrañan esfuerzos

prácticos a pequeña escala para lograr el cambio, y los llevan a cabo organizaciones tales como las asociaciones aldeanas o vecinales, las cooperativas de producción o servicios, los grupos culturales, las asociaciones de trabajadores, las coaliciones étnicas, o las federaciones de tales organizaciones”. El énfasis en las organizaciones de gente en situación de pobreza implica un concepto académico que los economistas del desarrollo casi nunca emplean: la acción colectiva, un tema fundamental en las sociedades humanas y las ciencias sociales. Si, según los economistas, lo normal es la potenciación individual de los intereses a corto plazo, ¿cuál sería el incentivo para cooperar? Los mercados y las empresas individuales podrán ser los motores del desarrollo económico, pero la confianza y la cooperación entre los grupos sociales son esenciales para que los mercados funcionen. Sin embargo, la mayoría de los esfuerzos destinados a estimular el desarrollo en los países pobres se centra en los mercados y los empresarios individuales o en los programas gubernamentales y la infraestructura, y omiten lo referente a la confianza y la cooperación. Pero en todos los países menos desarrollados, por medio de agrupaciones territoriales o de parentesco, los pobres a veces deciden cooperar, actuar en forma colectiva, para abordar problemas comunes. Es un hecho que la acción colectiva a menudo ha traído un grado de justicia social y desarrollo económico donde los mercados y el gobierno han fracasado.

### Los Dos Grandes lo pasan por alto

La cuestión más permanente en el campo del desarrollo internacional es si es mejor procurarlo “desde arriba” o “desde abajo”, y “desde arriba” ha sido la posición por defecto durante varias décadas. En *Llamas, Weavings, and Organic Chocolate* [llamas, tejidos, y chocolate orgánico], su exposición magistral sobre el desarrollo de base en Bolivia, Kevin Healy documenta la ignorancia característica de los funcionarios occidentales de ayuda



David Scott Luther

*La Fundación Dominicana de Desarrollo (FDD) utilizó su donación de la IAF de 1982 para financiar un programa de crédito pionero para tricicleros, vendedores callejeros urbanos organizados en grupos solidarios. En dos años FDD extendió unos 700 préstamos, creando 253 puestos de trabajo (aproximadamente un puesto por cada US\$567 prestados). Los clientes mantuvieron una excelente tasa de repago del 96 por ciento.*

externa. Un informe de 1940 de uno de estos “expertos”, sobre cómo abordar el desarrollo agrícola en el altiplano boliviano, recomendaba mejorar los pastizales para vacas y ovejas, haciendo, diligentemente, caso omiso de los grandes rebaños de llamas, alpacas y vicuñas que allí apacentaban como lo habían hecho durante milenios. El extenso daño ambiental causado por las ovejas introducidas en los Andes y por los monocultivos

fomentados en el Amazonas representa una mera fracción del desastre oculto en los US\$2,3 billones en ayuda externa gastados en las últimas cinco décadas para imponer tales modelos. En la década de 1970, a medida que los fracasos se fueron haciendo más evidentes, comenzaron a surgir las estrategias “desde abajo”, vigorosamente defendidas y empleadas en forma inconsistente, pero casi siempre como intentos de persuadir a

sectores pobres a “participar” en proyectos formulados por las burocracias de gobiernos lejanos.

En el reestreno más notorio de la vieja película sobre el modelo “desde arriba” frente al modelo “desde abajo”, las estrellas han sido los economistas del desarrollo Jeffrey Sachs, director del Instituto de la Tierra de la Columbia University, y William Easterly, profesor de la New York University y ex economista del Banco Mundial. Según su libro *El fin de la pobreza*, para Sachs el alivio de la pobreza y el desarrollo sostenible se logran por medio de “planes, sistemas, responsabilidad mutua y mecanismos de financiación”. Insiste firmemente en que la pobreza puede eliminarse para el año 2025 si se invierte en las Cinco Grandes “intervenciones de desarrollo”: (1) insumos agrícolas; (2) medidas básicas de salud; (3) educación; (4) servicios de energía, transporte y comunicaciones; y (5) agua potable y saneamiento. En *Common Wealth* [riqueza compartida], su libro más reciente, Sachs agrega una intervención adicional: la introducción de tecnologías. En su lista, la acción colectiva por parte de los pobres brilla por su ausencia.

En *The White Man's Burden* [la carga del hombre blanco], Easterly explícitamente desafía a pensadores como Sachs, desacreditándolos como “planificadores” que, dice, deciden el tipo de ayuda externa, y diseñan la solución técnica y el modo de implementación sin tener en cuenta “los conocimientos que la gente pobre tiene de sus propias necesidades y problemas”. Easterly arguye eficazmente en favor de más estrategias “desde abajo” dirigidas por “indagadores” que reciben los medios y recursos para formular sus propias soluciones emprendedoras a los problemas de la pobreza. Aunque Easterly no emplea el término, esto tiene todas las características del desarrollo de base, especialmente cuando propone como alternativa a la planificación “desde arriba” “una mezcla confusa de instituciones sociales y normas ‘desde abajo’ esenciales para los mercados”. Sin embargo, su volumen de publicación más reciente, *Reinventing Foreign Aid* [reinventando la ayuda externa] aclara que la visión de Easterly de los indagadores en el desarrollo “desde abajo” se limita a “firmas en mercados privados y políticos democráticamente responsables”. Es decir que la acción colectiva de sectores pobres tampoco está en su lista. Ninguno de los Dos Grandes pensadores del desarrollo considera que “ellos saben cómo”.

### La excelente aventura de Hirschman

Al menos un académico renombrado sí tuvo en cuenta la acción colectiva desde un principio. Albert O. Hirschman, jubilado, de 93 años de edad, es uno de los

economistas del desarrollo más influyentes del siglo XX. En 1984, hace 25 años, visitó proyectos de la IAF en seis países por cuatro meses. Dejó constancia de sus impresiones en un delgado volumen de título revelador: *El avance en colectividad*. Hirschman fue un prolífico generador de teorías y se lo asocia con la idea de que no existe un modelo de desarrollo económico universal. Es preciso diseñar estrategias para las circunstancias de un país específico, sostuvo, porque, contrariamente a la creencia imperante, no hay una única secuencia correcta de intervenciones. Fue una gran satisfacción para Hirschman poder confirmarlo durante sus visitas a los proyectos de la IAF. Una teoría, desarrollada más adelante por Hernando De Soto en su aclamada obra *El misterio del Capital* que apareció en el año 2000, sostiene que contar con un título seguro de propiedad motiva a los residentes urbanos a mejorar sus hogares. La visita de Hirschman a un proyecto de vivienda en Cali, Colombia, donde la gente con título de propiedad había efectivamente mejorado sus hogares confirmó esa idea. Sin embargo, durante una visita posterior a una villa de emergencia en Quilmes, Argentina, vio que tras su bien organizada invasión de un terreno desocupado, los residentes estaban edificando viviendas sólidas a pesar de no tener título de propiedad, específicamente como una estrategia para evitar su desalojo y obligar a las autoridades a otorgarles el título. De manera que un título no es necesariamente una condición previa para el desarrollo.

Hirschman descubrió otras secuencias imprevisibles en sus viajes. Observó además que la acción colectiva, que se podía argüir que era emprendida por los beneficios inmediatos para cada individuo, podía ampliarse a la promoción de intereses públicos con beneficios menos definidamente personales. Los logros de las organizaciones de tricicleros o vendedores en triciclos en República Dominicana y las tiendas cooperativas en el altiplano de Perú fueron visibles para sus miembros (un resultado casi nunca analizado por los economistas del desarrollo) y dieron lugar a acciones colectivas más ambiciosas destinadas a la democratización de la esfera pública, tal como el ejercicio de presión para lograr reformas favorables de políticas.

Hirschman se preguntó cómo surgía tal acción colectiva y encontró una respuesta clara en la agresión —atribuible a la naturaleza, los individuos poderosos, la sociedad o el Estado— a la que la gente pobre está expuesta como grupo. Pero también propuso otro factor, uno que denominó con grandilocuencia “principio de conservación y mutación de la energía social”. Aunque Hirschman aparentemente no siguió desarrollando la



*El vicepresidente de la IAF Charles Reilly con Albert O. Hirschman.*

noción, energía social es un concepto útil que se ubica en algún lugar entre el “capital humano”, es decir, los conocimientos, y el “capital social”, las redes sociales personales que pueden emplearse para el progreso económico. Empleó el término “energía social” en su observación de que el fracaso no siempre derivaba en el abandono de la acción colectiva. En cambio, los participantes a menudo aprendían del fracaso y volvían a intentarlo más adelante, quedando “almacenada” mientras tanto su energía social.

Las historias de las organizaciones bolivianas de base de Kevin Healy están repletas de ejemplos del ciclo de la energía social. Las organizaciones que Healy describe a menudo tardaron de ocho a 10 años en afianzarse, y típicamente tuvieron épocas que Hirschman hubiese llamado de “almacenamiento” y otros observadores podrían haber denominado “fracaso”. Tras innumerables dificultades, sacaron su energía social del depósito donde estaba almacenada, y estas organizaciones de base, típicamente con apoyo de pequeñas ONG locales, encontraron su nicho y lograron grandes avances. Algunas transformaron productos tradicionales desdeñados, tales como la carne de llama, en productos valiosos y de moda. Bolivia tiene la mayor cantidad de llamas del mundo pero, hasta hace poco, solo los bolivianos más pobres consumían su carne; las ordenanzas municipales la consideraban antihigiénica y prohibían su venta. De hecho, la carne de llama alimentada con pasto es muy baja en colesterol y alta en proteínas, y tiene un menor costo ecológico

que la carne de cordero, vaca o cabra. La carne de llama, magra y muy nutritiva, ha reaparecido en los mercados bolivianos gracias a la acción colectiva de los pobres, específicamente un grupo de presión de base dedicado a promover la carne de llama, y el gobierno boliviano está ahora interesado en aumentar su consumo.

Haití presenta un panorama aún más problemático que Bolivia. En su reciente artículo en la revista *Desarrollo de Base*, Robert Maguire, que fue representante de la IAF para Haití durante 19 años, documentó la energía social que allí había almacenada, mientras los grupos de base esperaban a que se calmara la agitación política. Durante una visita a Haití, se reunió con un dirigente de un ex donatario de la IAF, quien le habló de las consecuencias devastadoras de la inestabilidad política de Haití en su comunidad. De repente, el haitiano “sacó un documento de su mochila que detallaba los planes que él y los dirigentes (comunitarios) habían comenzado a formular para reactivar programas en educación, salud y desarrollo de pequeñas empresas”.

Claro que todo esto también puede fracasar. La corrupción se produce incluso en comunidades pequeñas y muy unidas si los controles no son fuertes. El interés individual puede triunfar sobre el bien común y se produce la “captura de la élite”, es decir que las figuras locales poderosas se vuelven corruptas. Incluso en ausencia de corrupción, los beneficios de la acción colectiva no siempre son claros. Judith Tandler, en su estudio apoyado por la IAF sobre las cooperativas bolivianas en la década de 1980, observó características tales como número de miembros reducido y en disminución, escasa participación, y atrincheramiento de dirigentes en sus cargos. Comparó esto con la frecuente idealización de las cooperativas como estrategias de desarrollo rural más democráticas y deseables que las implementadas por gobiernos ineficaces o represivos. Sin embargo, al igual que Hirschman, descubrió que algunas situaciones aparentemente previsible no siempre se materializaban. Según Tandler, a veces los dirigentes atrincherados más prósperos, por ejemplo, no constituían un problema para las cooperativas con miembros provenientes de pequeñas comunidades dispersas en las que los dirigentes aún residían y donde estaban sujetos a ciertos controles. Concluyó que, sobre la base de diversos factores, igual que otras estrategias de desarrollo, a veces las cooperativas funcionaban bien y otras veces no.

### **Cómo aliviar la carga del hombre blanco**

El progreso colectivo nunca ha sido más que un valle remoto en el panorama del desarrollo internacional.

Sucedan cosas interesantes, pero las noticias no llegan ni lo suficientemente lejos ni lo suficientemente alto. Mientras tanto, la actual generación de destacados economistas del desarrollo sigue llevando anteojeras en lo que respecta al poder de la sociedad civil y el capital social, aun cuando los donantes importantes siguen atascados respecto a cómo abordar el desarrollo. Como observa Easterly, “el éxito es poco común y el fracaso es común”, e instituciones tan eminentes como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional pueden parecer casi penitentes en lo que se refiere a su financiación, y su comunicación de resultados no es mejor que la de muchos grupos de base.

Tanto más curioso es, por tanto, que la receta de Easterly se limite a firmas e individuos, y pase por alto lo que ha sucedido en muchos de esos valles remotos. De modo interesante, pone todas sus esperanzas en los “dirigentes democráticamente responsables”, pero todos sus modelos de éxito son, en realidad, economías nacionales enteras, desde Japón hasta Botsuana. Los gobiernos y las economías no serán reformados solo por los políticos o por el mercado; una ciudadanía organizada es la base indispensable. Ni tampoco es la firma individual el único modelo válido de América Latina, donde las tradiciones populares se mantienen fuertes y pueden convertirse en el fundamento de empresas que subsisten e incluso prosperan en el nuevo mundo “plano” de la globalización. Practicando su propio estilo de “capitalismo comunal”, tales empresas ocupan un nicho particular. Algunas tienen oficinas y locales de venta en ciudades capitales y mercados en el exterior. En México, ninguna de las empresas forestales comunitarias que he estudiado ha fracasado debido a la competencia, aunque los problemas organizativos han hundido a algunas.

Las instituciones de gobernanza comunitarias, originadas algunas en tradiciones milenarias y otras en la revolución mexicana de principios del siglo XX, están siendo adaptadas a estas empresas. Para hacer frente a las demandas específicas de la diversificación de las industrias, que pueden incluir aserraderos sofisticados, actividades de secado y empresas ecoturísticas en expansión, las comunidades forestales más exitosas han tenido que crear nuevos órganos especializados. Estos incluyen la Comisión de Evaluación de Ixtlán de Juárez, Sierra Norte, Oaxaca, a la cual han sido elegidos 20 residentes de la comunidad, de diversas ocupaciones, entre ellos profesionales, mecánicos, vendedores de periódicos y carpinteros, todos ellos familiarizados con las dificultades a las que se enfrentan las empresas forestales. Este órgano de “indagadores” puede deliberar tres

Jorge Acevado



*Servicios Comunitarios, A.C., empresa comunitaria forestal de Oaxaca.*

días, e incluso hasta un cuarto día de ser necesario, sobre cuestiones que afectan al emprendimiento multimillonario de la comunidad que incluye empresas conjuntas con otras comunidades para la fabricación de muebles para escuelas y una cadena de tres tiendas en la ciudad de Oaxaca. Una sólida estructura comunal que no es ni de propiedad privada ni del gobierno, representa una “tercera manera” de lograr el desarrollo económico y conciliarlo con las prácticas democráticas, la conservación y una distribución equitativa de los ingresos.

Kevin Healy documenta un sincretismo organizativo similar en Bolivia donde una federación de cooperativas productoras de cacao orgánico y chocolate emplea un modelo de organización empresarial que incorpora tradiciones indígenas tales como las redes de parentesco, la rotación de dirigentes, la administración por consenso y el amplio uso de asambleas. En comparación con industrias en las que la remuneración descontrolada de ejecutivos por fin está siendo escrutada, durante años El Ceibo se ha adherido a una política de pagar el mismo sueldo a todos, desde el portero del depósito hasta el



miembro de la cooperativa a quien le toque desempeñarse como director ejecutivo. Con ingresos brutos que actualmente ascienden a unos US\$2 millones anuales, ha abandonado esta postura extrema y ha admitido que los administradores profesionales podrían merecer sueldos más elevados. La asociación, que comercializa carne y fibra de llama, también se basó en la tradición, por ejemplo en la organización del territorio en *ayllus*, o unidades administrativas, creando lo que Healy denomina “híbridos culturales”.

Existen cientos de ejemplos de cooperativas y empresas comunales igualmente exitosas en toda América y otros sitios. Kurt Hoffman, de la Fundación Shell, ha observado que ellas reciben menos del 10 por ciento de la asistencia oficial y privada, y hace un llamado a más “intervenciones en favor de empresas de pobres”. Algunas de tales iniciativas en favor de los pobres son impulsadas por una visión e ideas de desarrollo de base, y cuentan con la asistencia de inversiones externas en las ideas de los pobres, en lugar de una “intervención” que da por sentado que los pobres carecen de energía y creatividad. Estas iniciativas también dan un nuevo sentido a la constante exhortación a la “participación” en los esfuerzos de desarrollo. Como representante de la IAF durante 11 años, siempre me intrigó la insistencia en torno a la “participación” en el resto de la comunidad del desarrollo. La participación siempre ha sido una condición sine qua non para recibir una donación de la IAF, pero no la participación en respuesta a una exigencia externa.

La IAF suministra fondos, ya sea en forma directa o por intermedio de las ONG, a grupos de base cuya esencia es la participación “desde abajo”. Indudablemente, existe la posibilidad de corrupción en la dirigencia, pero está en manos de los miembros y solo mediante la participación podrán exigir que los dirigentes respondan ante ellos.

Apoyar a organizaciones “indagadoras” de base en lugar de individuos requiere algunas modificaciones importantes en la planificación de desarrollo tradicional, utilizando matrices de planificación, o “marcos lógicos”, que establecen, en forma detallada, los recursos, resultados, fines, metas, objetivos y actividades que se desarrollan en un espacio de tiempo determinado, midiendo el éxito según se hayan cumplido. Siempre hace falta algún tipo de planificación para la coordinación al comienzo de un proyecto, además de un procedimiento de rendición de cuentas para las acciones de la organización. Sin embargo, el desarrollo de base apoya a organizaciones, no proyectos, y, por ser “sistemas adaptativos complejos”, deben cambiar constantemente sus estrategias y metas en respuesta a las presiones de su contexto. La matriz de planificación debe convertirse en un documento flexible. Como Pat Breslin argumentó en esta revista en 2005, “El enfoque de un desarrollo de base receptivo ve en las comunidades humanas la misma capacidad de autoorganización que los científicos ven en todos los sistemas adaptativos complejos. Por consiguiente, depende más de la capacidad de la gente pobre para entender sus propios problemas y formular sus propias soluciones —a menudo con el asesoramiento de técnicos locales— que de los proyectos diseñados afuera. Recalca la singularidad de cada proyecto. Busca el éxito tanto, o quizá más, en los resultados intangibles, tales como el desarrollo de la capacidad de las personas, como en los resultados cuantitativos de los proyectos. Reconoce que los sistemas complejos son adaptativos y desea fortalecer la capacidad de adaptación para que pueda volver a emplearse en el siguiente reto de desarrollo”.

Las organizaciones de base constituyen un ejemplo de “surgimiento” de niveles más elevados de integración a partir de sistemas sociales comunitarios y de parentesco. La gente es pobre debido a la mala salud, la mala educación y la falta de activos, pero también debido a una insuficiencia del tejido social conectivo que la une a estructuras más amplias en la sociedad. Las organizaciones de base brindan un poco de este tejido conectivo y, cuando existen, hacen mucho más liviana la irónica “carga del hombre blanco” de Easterly. Como Breslin observa en su propia reseña de los libros de Sachs y Easterly en la revista del año 2007, “la infraestructura del liderazgo para



Robin Bowman

*Al teléfono, Luis Cruz Mamani, ya fallecido, quien en las décadas de 1980 y 1990 ocupó posiciones de liderazgo en El Ceibo, donatario de la IAF y empresa de base que pertenece a 1.200 miembros agricultores de 42 cooperativas de cacao. El Ceibo, la mayor firma chocolatera de Bolivia, utiliza métodos agroforestales amazónicos y tradiciones organizativas andinas.*

el desarrollo ‘desde abajo’ ya ha surgido. Está compuesta de miles de grupos de base y organizaciones no gubernamentales, muchos de ellos con una larga trayectoria de progreso frente a la pobreza generalizada de la región”.

### **Seguimos organizando después de tantos años**

Los proyectos de desarrollo a gran escala que se originan en organizaciones multilaterales y bilaterales y gobiernos centrales no van a desaparecer en el futuro cercano. Pero, dados los reconocidos fracasos, los profesionales del desarrollo internacional deben mantenerse receptivos a la diversidad en materia de estrategias. Como Healy observa en su libro, “no hay ‘divinas pomadas’ en ninguna parte en el área del desarrollo, incluyendo el mercado libre”, y “la financiación de organizaciones incipientes por parte de organismos donantes e internacionales puede hacer posible que surjan nuevos visionarios y comiencen proyectos innovadores a pequeña escala cuya importancia y ámbito de impacto podrían aumentar con el tiempo”. Esto suena como Easterly, salvo en lo que respecta a las organizaciones. El desarrollo de base, la acción colectiva de los pobres para resolver sus problemas con inyecciones limitadas de ayuda externa es, claramente, una pequeña pero crucial alternativa al “desarrollo a gran escala”. La estrategia de desarrollo de base también confirma las pruebas crecientes de que la gestión “basada en el lugar”, es decir,

la gestión ambiental que surge de estas organizaciones de base, es una respuesta estratégica clave a problemas que abarcan desde el calentamiento terrestre hasta la contaminación del agua.

Hirschman concluye su libro sobre el desarrollo de base preguntándose cómo denominar a los portadores de energía social, ya sea en las ONG o en las organizaciones de base. El término “promotor” es uno de los más comunes en español, pero su cognado en inglés, *promoter*, suena a la persona que trata de llenar conciertos de rock. El equivalente más cercano en inglés es, en realidad, *community organizer* [organizador comunitario]. Aquí en EE.UU., la profesión de organizador comunitario ha adquirido importancia, ahora que un “organizador comunitario en jefe” ocupa la Casa Blanca. Para mí, esto ofrece la esperanza de que los economistas del desarrollo comiencen a depender un poco menos de las costosas “intervenciones desde arriba” y más de la energía y la inventiva de la gente pobre y aquellos organizadores comunitarios que la pueden ayudar a lograr sus ambiciones en forma colectiva.

---

*David Bray es profesor y director adjunto del Departamento de la Tierra y el Medio Ambiente de la Florida International University de Miami. Entre 1986 y 1997 fue representante de la IAF y trabajó principalmente en México*



*Kevin Healy con Guillermo Flores, de Candelaria, en Chuquisaca, Bolivia.*

Patrick Breslin

# Nuestro hombre en Bolivia

por Patrick Breslin

**B**ill Dyal, primer presidente y propulsor de la Fundación Interamericana, sabía exactamente lo que quería de los hombres y mujeres que representarían a su nueva agencia en América Latina y el Caribe: “Personas que por la mañana pudieran sentarse en la oficina del embajador, para luego subir a un jeep o trepar a una mula y en pocas horas estar en la vivienda de un campesino y sentirse allí también como en su casa”.

Dyal sabía que su enfoque visionario de la asistencia para el desarrollo tendría que ser explicada y defendida frente a diplomáticos de EE.UU. que veían a la ayuda exterior como una herramienta en la prosecución de los intereses estadounidenses de corto plazo, y ante latinoamericanos escépticos conscientes de las incumplidas promesas de la Alianza para el Progreso y de las intervenciones de EE.UU. en sus asuntos. Él había decidido que el personal de la IAF no viviría en el exterior, subrayando que eran latinoamericanos y no extranjeros quienes concebían y realizaban sus proyectos de desarrollo. La presencia de la IAF en la región la darían los representantes de la Fundación (RF) yendo y viniendo por semanas cada vez, contactando con la embajada de EE.UU. así como con los poblados rurales. Su tarea sería visitar los grupos cuyas propuestas tenían potencial, analizar la factibilidad, hacer una lectura del interés de la comunidad, y luego guiar las propuestas que lo ameritaban a través del proceso de revisión interna de la IAF y monitorear el avance. Desde el ejercicio de Dyal en adelante, los RF han correspondido a la expectativa de desentrañar conocimientos sobre el desarrollo a partir de sus experiencias y comunicar este saber por medios impresos y canales públicos.

Cuando Kevin Healy se unió al personal de la IAF en 1978, él ya sabía manejarse entre diplomáticos y campesinos. Había sido voluntario del Cuerpo de Paz en la costa peruana del lago Titicaca y en las islas de Taquile y Amantani antes que las guías internacionales de turismo descubrieran el área, y había aprendido sobre embajadas cuando trabajaba con un proyecto de Georgetown University-USAID en Paraguay. Además, Healy, quien obtuvo su Ph.D. en sociología del desarrollo en Cornell, era un analista altamente calificado

de los procesos histórico, político y social que afectan a los esfuerzos por el desarrollo. Y ello también calzaba con la visión de Dyal de una relación mutuamente enriquecedora entre el trabajo de la IAF en el terreno y el mundo académico. Esta visión llevó a Dyal, cuando estaba dando forma a la IAF, a consultar con profesores de programas de estudios latinoamericanos de universidades de EE.UU., y Healy fue uno de los varios Ph.D. que contrató.

El año pasado se cumplieron los 30 años de Healy como RF, permanencia sin precedentes en ese cargo, pero él aun no ha terminado. Es que se trata de uno de esos profesionales que vieron en su labor en la IAF una oportunidad para avanzar intereses intelectuales y una visión estratégica en la que donaciones individuales se convierten en ladrillos de la construcción de un proceso a largo plazo. El conocimiento y la experiencia especializados que ellos desarrollaron en la IAF motivaron el reconocimiento internacional, permitiendo que varios avanzaran a puestos clave —y en algunos casos a la conducción— de prestigiosos departamentos universitarios, fundaciones, centros de estudio, otros organismos de desarrollo e instituciones internacionales. Healy optó por permanecer en la IAF. Como RF ha manejado varias carteras —Panamá, Perú, Colombia, Costa Rica, Ecuador y Honduras— pero ha sido Bolivia el país con el que más se identificó. Y él sigue regresando, contactando con los grupos de base que fundó en tres décadas, buscando otros más como ellos y añadiendo a su conocimiento fenómenos tan diversos como el impacto del comercio de narcóticos y del manejo de los recursos naturales en el desarrollo. En 1989, en una ceremonia pública, el Ministerio de Educación y Cultura de Bolivia reconoció sus contribuciones al desarrollo de base en el país y su importante bibliografía, premiándolo con la “Gran Orden de la Educación Boliviana”.

Fue a través de Healy que yo, entonces escritor freelance destacado en Bolivia, adquirí conocimiento inicial sobre la Fundación Interamericana hace más de 25 años. Casi disculpándose me sugirió el Oruro, un hotel de La Paz. Aterricé cerca de medianoche y mientras jadeaba en el enrarecido aire de unos 3.800 metros de altura, el



Robin Bowman

Healy ante el lago Titicaca, abajo, como voluntario del Cuerpo de Paz en 1968 y, arriba, como representante de la IAF con líderes aymara de la Cooperativa Warawarani en 1986.



Cortesía de Kevin Healy

taxi atravesaba una sección muy oscura de la ciudad. En el hotel, tuve que detenerme reiteradas veces para tomar aliento y seguir estirando mi valija hasta el tercer piso donde se encontraba mi habitación, de tamaño decente, pero amueblada como la celda de un monje: una mesa de madera, una silla y un par de camas angostas. Hacía frío —el aire de la noche a esa altura no mantiene el calor— y me castañeteaban los dientes mientras me acurrucaba entre las sábanas. Yo sabía que los RF de viaje

recibían el viático normal del gobierno, de modo que obviamente Healy podía pagar un lugar mejor. ¿Significaba este hotel una expiación ascética?

A la mañana siguiente encontré la explicación en la sala de recepción, aunque precisé algunos días para comprender. Healy tenía que llegar al fin de esa semana, y cada mañana estaban allí, abajo, grupos de campesinos en ropa indígena realizando todas ellas serias tratativas con el encargado del mostrador. Varias veces un grupo se me acercó para preguntar cuándo llegaba “Benito.” (Healy me había alertado que en Bolivia lo conocían como Benito.) Al final, el encargado también consultó conmigo y me mostró la lista de citas que había programado para Healy. Fue entonces que me di cuenta que el Oruro, situado cerca de un mercado popular donde centenares de indígenas bolivianos se arremolinaban comprando y vendiendo casi de todo, era lo apropiado. Si los indios hubieran tratado de acercarse a la recepción de uno de los hoteles internacionales del centro, el portero les habría indicado que esperaran afuera. El hotel de Healy no tenía que ver con su comodidad, sino con la de esta gente que había viajado largas distancias para verlo. Además, la sala de recepción era un espacio de oficina libre y el recepcionista un secretario ad honorem de programación de entrevistas. Yo estaba empezando a ver que la Fundación Interamericana no era la burocracia típica.



Desde la derecha, Healy, el ministro boliviano de educación Mariano Baptista Gumucio y el embajador de EE.UU. Robert Gelbard en la ceremonia donde se condecoró a Healy con la medalla de la Gran Orden de la Educación Boliviana en 1989.

En un viaje más reciente, noté que Healy se estaba alojando en un hotel ejecutivo conectado a Internet más próximo al centro de La Paz. Bolivia también había cambiado en los años transcurridos. Un líder aymará es presidente y algunos de aquellos que habían esperado en la recepción del Oruro son ahora ministros de gobierno —como el caso de David Choquehuanca quien, como joven aymara de las proximidades del lago Titicaca, presentara una vez con éxito el proyecto de cría de conejos de su comunidad a Healy y ahora es ministro de relaciones exteriores. Decirle hoy a un indígena en Bolivia que “espere afuera” es algo para pensarlo bien antes de hacerlo.

Varios meses atrás, como parte de la investigación para un libro sobre desarrollo de base, comencé a entrevistar a Healy sobre su trabajo. Yo ya había conversado con algunos visionarios latinoamericanos que habían sido pioneros de nuevas sendas, pero estaba tratando de descubrir cómo podía un donante ser capaz de reconocer y entender a aquellos visionarios. En el caso de Healy, pronto fue obvio que parte de la respuesta yacía en un interés por la cultura indígena que en él se remonta muy atrás a un viaje a la reserva de Blackfoot durante un verano en Montana planeado por su padre, periodista

de Washington y aficionado a la historia de los nativos estadounidenses. El interés floreció en el verano de 1966 cuando Healy, estudiante universitario, fue a Perú como parte de un programa de servicio de Notre Dame que lo ubicó en una parroquia de la misión Maryknoll cerca del lago Titicaca. “Me enamoré de la belleza del lago, y de la gente” confesó. Eso, y el trabajo que vio hacer al Cuerpo de Paz lo motivaron a convertirse en voluntario luego de su graduación y fue asignado a la costa y las islas del Titicaca.

Esos dos años fueron como un inicio, introduciendo temas que se reiterarían a través del trabajo de Healy en América Latina hasta el presente. Su primer encargo, como agente de extensión para presentar una nueva variedad de papas a los agricultores andinos —y sus correspondientes fertilizantes químicos y pesticidas tóxicos— terminó en un desastre cuando las plantas no pudieron sobrevivir las heladas de la gran altura. Para peor, los cultivadores tuvieron que endeudarse para adquirir la nueva tecnología. Horrorizado, Healy comenzó a cuestionar la cacareada superioridad de los métodos modernos. ¿Qué, se preguntó, podía un recién graduado en ciencias políticas con un curso intensivo en agricultura enseñar a agricultores cuyos ancestros habían



desarrollado en cinco milenios más de 3.000 variedades de papas adaptadas a la multiplicidad de zonas climáticas arriba y abajo en el mundo de la sierra? La ironía fue aún más dolorosa al reflexionar que sus propios ancestros habían salido de Irlanda tres generaciones antes al arruinarse su cosecha del mismo tubérculo.

El escepticismo sobre la conveniencia de presionar a los pobres por esquemas técnicos occidentales inapropiados se convirtió en una de las constantes de Healy. Muchos años después, en su libro *Llamas, Weavings, and Organic Chocolate* [llamas, tejidos, y chocolate orgánico] (Notre Dame Press: 2001), Healy analizó los prejuicios de la asistencia occidental, específicamente la creencia de que los indígenas andinos eran ignorantes y una carga para el progreso y que las soluciones occidentales importadas eran la mejor esperanza. Su experiencia en el Cuerpo de Paz y sus estudios graduados plantaron en su mente la semilla de un enfoque alternativo. Al considerar qué fue lo que lo atrajo tan poderosamente hacia los Andes, él comprendió que fue precisamente la riqueza de una de las grandes civilizaciones de la humanidad. Comenzó a ver la hechizante música, los finos textiles, los cultivos, ganado y plantas medicinales nativos, y las formas tradicionales de organización social como recursos valiosos que, entrelazados con los mejores elementos de la tecnología occidental, podrían ser los pilares de una estrategia de desarrollo distinta.

Healy dedicó gran parte de su servicio en el Cuerpo de Paz a Taquile, una isla escarpada de profundas barrancas y parcelas escalonadas atravesadas por senderos y pasajes abovedados de piedra, algunos de tiempos precolombinos. Uno de sus proyectos fue convertir las destrezas tradicionales en una fuente de ingreso. Primero lo ocupó el chullo, un gorro tejido; luego pasó a apreciar el patrimonio textil de la isla, que se remonta a las

antiguas civilizaciones inca, pukara y colla. “Yo pensé que los espléndidos textiles ofrecían una alternativa para ganar algo”, recordaba Healy. Su idea fue probar los tejidos de Taquile en el mercado más rentable de Cusco, y hasta allí ayudó a llevarlos. Años después, la isla se convirtió en un destino turístico y la organización comunitaria que enviaba tejidos a Cusco pasó a ser un centro para ventas locales. “Hoy día, unas 380 familias participan, tenemos cuatro tiendas, y los taquileños recuerdan que el primero que tuvo esa visión fue Benito”, dijo Juan Quispe, un taquileño cuyo padre había trabajado con el joven voluntario del Cuerpo de Paz. El padre de Juan, Julio, tiene un recuerdo más pintoresco: “Cuando él vivía aquí, a veces vestía ropa local. El iba a Puno con nosotros, así vestido, y la gente decía: ‘¿Quién fue la mujer de Taquile que tuvo a un niño blanco?’” Años después, en 2005, la UNESCO ratificaría la admiración de Healy al designar a Taquile y sus artes textiles como “obras maestras del patrimonio oral e inmaterial de la humanidad”.

Entre su servicio con el Cuerpo de Paz y sus estudios graduados en Cornell, Healy, bajo contrato con la Georgetown University (donde acababa de completar una maestría), trabajó en Paraguay con la Universidad Católica, uno de los pocos centros de pensamiento independiente en un país que vivía bajo una prolongada dictadura militar. Los jesuitas del área de las ciencias sociales lo presentaron a un movimiento social rural basado en la teología de la liberación; tal fue el impacto que tuvo en él que quiso regresar a Paraguay para trabajar sobre una tesis que contribuiría con las metas del movimiento. En 1974, su propuesta para hacerlo lo hizo acreedor de una de las primeras becas de la IAF en apoyo de investigaciones doctorales en la temática del desarrollo de base. La beca, sin embargo, venía con una condición —el investigador tenía que tener un donatario de la IAF como anfitrión. “Pero el único donatario paraguayo de la IAF de ese entonces me rechazó”, explicó Healy.

Cuando la IAF encontró un lugar alternativo en el sureño departamento de Chuquisaca en Bolivia, Healy lo aceptó de inmediato y fue a vivir en el pueblo de Monteagudo por los siguientes 18 meses. “Yo deseaba observar a las elites”, recordaba Healy. “Había un cúmulo de investigación sobre la pobreza. Pero yo quería estudiar el modo en que las elites conformaban el proceso de desarrollo para capturar la parte del león de los beneficios”. Su estada en Monteagudo permitió también a Healy avanzar otro interés. “Ahorré todo lo que pude de mi beca y compré tejidos”, rememoró. El conocimiento

adquirido conduciría luego a Healy a decisiones sobre financiamiento que ayudarían a revitalizar una tradición textil en extinción y llevarla a la escena internacional.

La tesis doctoral resultante fue un estudio pionero que mostraba cómo las 15 familias locales más ricas habían resistido las reformas agrarias de los años de la década de 1950 y habían mantenido un sistema laboral basado en el endeudamiento de los peones. Un pequeño grupo de “jefes” locales conformaba el otro lado de la estructura, controlando el gobierno local, las cooperativas y la agroindustria más grande de la región. Las dos elites de poder trabajaban conjuntamente para asegurar que los préstamos del Banco Interamericano de Desarrollo y los fondos de otras fuentes fueran utilizados para beneficiarlos a ellos mismos, excluyendo a la mayoría rural y ampliando la desigualdad. En 1982, la tesis se convirtió en un best-seller, *Caciques y Patronos, una Experiencia de Desarrollo Rural en el Sud de Bolivia*, el primer trabajo de Healy de la lista de 22 páginas de publicaciones y presentaciones públicas que serían la envidia de profesores que viven bajo el yugo de publicar o perecer de las universidades investigadoras. Es un texto estándar en Bolivia, utilizado por estudiantes de las relaciones de poder rural, reforma agraria, los pueblos guaraníes y el desarrollo. El libro volvió recientemente al protagonismo cuando Healy fue entrevistado al respecto en la televisión boliviana en relación con la ley de la reforma agraria sancionada el año pasado. La perdurabilidad del libro es una de las bases del reconocimiento hacia Healy como académico que es uno de los principales expertos de EE.UU. en los movimientos y en el desarrollo indígenas de Bolivia. Recurriendo a su conocimiento enseñó cursos de posgrado en Georgetown y American University y ahora dicta clases en el Elliot School of International Affairs de la George Washington University como parte del currículum central de los estudios latinoamericanos.

La trayectoria de Healy en la IAF abarca las décadas en que pueblos indígenas de distintas partes del mundo accionaron en forma decisiva para liberarse de versiones locales del apartheid. Su trabajo en la IAF, en Bolivia y en otros países, le dio una butaca de primera fila al tiempo que los movimientos indígenas tomaban forma en toda América Latina y lidiaban con la pobreza, discriminación, exclusión política y amenazas a su cultura. En Bolivia, pronto Healy detectó las posibilidades. “Dado el alto grado de movilización política, me era claro el potencial que tenía la mayoría indígena para elegir a un presidente proveniente de sus propias organizaciones y largas luchas”, afirmó. “Yo quería ser parte de ese proceso para promover el empoderamiento político desde

las bases, un proceso que debe mucho al crecimiento de la sociedad civil en Bolivia, del que la IAF fue parte”. Los indígenas bolivianos al final ayudaron a poner a uno de ellos mismos en el cargo, acontecimiento por lo menos tan significativo, y surgido de una lucha sostenida por los derechos civiles y la justicia social, como la elección de Barack Obama como presidente de EE.UU. Cuando Evo Morales realizó su visita inicial a Washington en 2008, Healy fue la persona apropiada para presentarlo en su primer evento de Washington, D.C., en la American University.

Los dos se habían conocido en Cochabamba a principios de la década de 1990, cuando Healy estaba visitando a un grupo de campesinos de la región del Chapare, donde la organización de cocaleros de Morales era una fuerza política poderosa. Para entonces Healy ya había publicado los dos primeros artículos académicos que aparecerían en EE.UU. sobre dicho movimiento. “Cuando salíamos de Cochabamba, el líder de este grupo dijo que teníamos que detenernos en la Federación del Trópico porque no podíamos meter a un gringo en el Chapare sin la aprobación de Evo Morales. Lo encontramos a Evo solo en la oficina, en una mañana de sábado, y cuando entré lo noté muy suspicaz preguntando quién era yo y qué iba a hacer en el Chapare. Yo intenté varias cosas para disipar su molestia y le dije que yo había visitado su comunidad natal de Orinoco, en Oruro, donde nosotros apoyamos programas de capacitación para mujeres (ver el artículo sobre CCIMCA, página 42). Mencioné el nombre de una mujer líder de Orinoco a quien conocía mediante nuestro proyecto, y de inmediato él dijo que era una buena amiga. Con esto, las sospechas comenzaron a disiparse. Cuando le nombré algunas ONG con las que trabajamos en Cochabamba, su actitud agresiva se evaporó, encendió su encanto de político verdadero, y fue plenamente amistoso y nos envió a seguir nuestro camino”.

Las casi 400 donaciones que Healy financió en 30 años no fueron otorgadas exclusivamente a grupos indígenas, aunque también incluyeron aportes importantes para los kunas de Panamá, los garifunas de Honduras, el turismo en Taquile, el microcrédito para mujeres quechuas de Perú y para pueblos de los Andes ecuatorianos y el Amazonas colombiano. Exitosos donatarios de toda Bolivia dan la razón a la convicción de Healy de que la cultura indígena puede mostrar el camino hacia el desarrollo real. Muchas de sus propuestas fueron esfuerzos pioneros para revertir el énfasis de las tecnologías occidentales hacia alternativas refinadas a través de los siglos por una destacada civilización agraria. *Llamas, tejidos,*



*Con financiamiento de la IAF, donatarios bolivianos ayudaron a rescatar, en la década de 1980, la quinoa, una excelente fuente proteínicas, y, más tarde, la tradición del tejido Jalq'a de calidad mundialmente reconocida.*



Cortesía de ASUR

y *chocolate orgánico* describe el modo en que nueve de estos esfuerzos pioneros financiados por la IAF superaron los obstáculos y triunfaron al poner énfasis en los por mucho tiempo subvalorados recursos tradicionales como medios para el desarrollo.

La Central de Cooperativas Agropecuarias Operación Tierra (CECAOT), por ejemplo, es una organización de campesinos quechuas que trabaja en los alrededores de los agrestes pero bellos salares del altiplano sur para revivir la quinoa, un grano rico en proteínas que alguna vez fuera alimento básico del imperio inca, y hacerla llegar a consumidores exigentes de todo el mundo. Un grupo de colonos de Alto Beni desarrolló su producción de cacao orgánico hasta convertirse en El Ceibo, una empresa cooperativa que incorporó normas andinas de servicio y responsabilidad para transformarse en un gran productor boliviano de chocolate. Una organización de pastores, luego de una larga lucha, obtuvo reconocimiento oficial por los beneficios económicos, ambientales y de salud de las llamas y alpacas. No sorprende que estas actividades hayan sido adoptadas por el gobierno del primer presidente indígena de Bolivia.

Una descripción en el libro de Healy se concentra en la revitalización de las tradiciones textiles andinas. Un ex convento de Sucre alberga un museo y tienda de textiles dirigido por la Fundación para la Investigación Antropológica y el Etnodesarrollo de los Antropólogos del Sur Andino (ASUR), organización creada a mediados de la década de 1980 por el ya fallecido Gabriel Martínez, español, y su esposa chilena, Verónica Cereceda, junto con otros antropólogos. Martínez y Cereceda eran representantes de la generación latinoamericana de la década de 1960 —intelectuales jóvenes, sofisticados, que buscaban la justicia social y respuestas a los problemas de sus países en las raíces indígenas. Una oleada de golpes de estado militares de fanáticos de derecha en las décadas de 1960 y 1970 ahuyentó a tales personas de un país a otro. Aquellos que sobrevivieron —y muchos no pudieron— frecuentemente constataron que el exilio amplió sus horizontes, enriqueció sus ideas y propagó sus ideales.

La pareja fue rebotando de Bolivia a Chile a Perú, pero su pasión fue Bolivia, específicamente la significación cultural que rodea al tejido de la sierra, una tradición puesta en peligro por las presiones de la modernización y de comerciantes oportunistas que ofrecen precios ridículamente bajos. Numerosas comunidades pronto descubrieron que habían rematado su patrimonio cultural por una miseria. Cereceda era experta en textiles y comprendía el papel clave de éstos en la vida andina; Martínez hablaba el quechua. Ellos presentaron

una propuesta a la IAF para una pequeña donación que los ayudara en la identificación y la investigación de un grupo de comunidades cuyo patrimonio cultural presentaba diseños especialmente atractivos. Los antecedentes académicos de Healy lo hicieron receptivo a la idea de que la investigación podía ser una herramienta del desarrollo de base —la información y el pensamiento a menudo preceden útilmente a la acción— y él condujo la propuesta a través del proceso. La recompensa vino rápidamente.

Martínez y Cereceda se establecieron en la comunidad jalq'a de Irupampa, al norte de Sucre, para el primero de sus numerosos talleres de tejido. Ellos llegaron justo a tiempo para encontrar a tejedores que todavía recordaban las técnicas tradicionales y jóvenes mujeres interesadas en aprenderlas. Pero no había modelos a seguir —todo el tejido clásico había sido vendido. Entonces Cereceda contactó con coleccionistas de todo el mundo, solicitándoles fotografías. Ampliadas y colgadas de las paredes de talleres y hogares, las misteriosas figuras de demonios ambivalentes y animales extravagantes flotando y revoloteando en un vacío oscuro hablaban de un subconsciente colectivo a una nueva generación de tejedoras jalq'a que comenzaron a copiarlos fielmente. A medida que la cosmovisión que los diseños representaban se enraizó en sus mentes, un renacimiento apareció sobre los simples telares bajo los ágiles dedos. Cereceda organizó exposiciones para instaurar a los tejidos como obras de arte, y con el reconocimiento vino la recompensa. Hoy día los tejidos imponen precios realistas y, sobre todo, respeto. Algo singular para un pueblo anteriormente ignorado y desdeñado, los tejidos jalq'a se han convertido en emblemas de Bolivia, desplegados con orgullo. Los salones de exposición y venta de ASUR siguen siendo los sitios turísticos más visitados de Sucre. ASUR ha avanzado hacia otras tradiciones y atrae a entendidos de todo el continente, ansiosos de aprender de su trabajo.

El ejemplo de ASUR dice mucho sobre el modo en que la consubstanciación de Healy con su trabajo va más allá de la financiación y la seriedad con que ha tomado el mandato de Bill Dyal de aprender y comunicar las lecciones. Healy escribió por primera vez sobre ASUR en *Desarrollo de Base* en 1992. Luego actualizó el artículo que pasó a ser un capítulo de *Llamas, tejidos, y chocolate orgánico*, llevando la experiencia a un público amplio en universidades, la comunidad del desarrollo internacional, y más allá. Entretanto, utilizó otros canales para difundir la historia de ASUR: exhibiciones en el Festival de la Vida Folklórica de la Institución Smithsonian en



Ann Peters

Para celebrar el 25° aniversario de la IAF en 1994, Healy fue co-curador del programa "Cultura y Desarrollo" del Festival Smithsonian de Vida Folclórica Americana, que atrajo a 100 participantes de ascendencia indígena y africana de 16 proyectos de la IAF en nueve países a la explanada nacional de Washington para 10 días de exhibiciones. En la foto, participantes jalq'a, aymaras de Tihuanaco (lago Titicaca) y Taquile; arriba Gabriel Martínez, de ASUR.



la explanada nacional de Washington, D.C., en 1992 y 1994; una exhibición paralela en el Museo Sackler smithsoniano; conferencias en la Biblioteca del Congreso, el Museo Textil de Washington, D.C., y en varias universidades. Pero ASUR es solo uno entre varios donatarios que lograron reconocimiento internacional ante tal visibilidad. "Kevin tiene la visión de combinar la vida académica con el activismo", afirmó Waskar Ari, ex becario de la IAF y primer aymara en obtener un Ph.D. en historia. Actualmente dedicado a la enseñanza en la University of Nebraska, él recuerda a Healy cuando se

alojaba en el hotel Oruro a principios de la década de 1980. "Años más tarde usted ve los resultados de lo que él financió, el gran impacto que trasciende a los propios proyectos. Más gente debería conocer sobre este tío que trabaja en las bases".

El romance de Healy con los Andes revela muchas destrezas y valores que se precisan para un desarrollo de base exitoso. Pero tal vez, después de tener en cuenta la experiencia en el terreno, la capacitación académica y la búsqueda intelectual de una vida, todo se reduce a algo tan idiosincrásico como la sensibilidad ante la belleza, algo que Healy dice haber heredado de su madre, diseñadora profesional. Hasta cuando habla de los valores nutricionales de la quinoa, no puede evitar mencionar los llamativos tallos rojo-dorados que ondean en los campos. Una vez, en una comunidad aislada llamada Rayqaypampa, Healy sintió que sus dudas aumentaban a medida que se acumulaba evidencia de que el intento de una ONG de jóvenes profesionales de revitalizar la producción de especies nativas de papas seguía sin ser comprendido por los agricultores indígenas a quienes estaban tratando de ayudar. Para casi cualquier RF, esto hubiera sido suficiente como para rechazar la propuesta. Pero la atención de Healy se concentró en las bellas vestimentas étnicas de estos indígenas. Para él, esto indicaba un sólido sentido de identidad cultural —y una necesidad de investigar más profundamente, lo que puso a Healy en disposición de querer apostar, correctamente, que el orgullo comunitario sobre su propia sabiduría en agricultura finalmente emergería en apoyo del proyecto.

Responder a ideas provenientes de América Latina es el núcleo esencial del enfoque de la IAF para la financiación. Se trata de un enfoque que otorga a los RF en el terreno una gran libertad para usar sus destrezas y perseguir sus intereses personales. Aun así, ellos deben guiar el proyecto a través de un riguroso proceso de aprobación, pero quizás solo en la IAF puede el entusiasmo por la belleza de un paisaje o una prenda de vestir ayudar a conducir una decisión sobre apoyo financiero.

---

*Patrick Breslin, ex vicepresidente de relaciones externas, se jubiló luego de 22 años con la IAF para trabajar en su libro sobre líderes del desarrollo de base en América Latina. Se lo puede contactar en [patbreslin@yahoo.com](mailto:patbreslin@yahoo.com)*



Cynthia Vidaurri

*Healy, el presidente Evo Morales y el embajador Larry Palmer, presidente de la IAF, en una recepción en homenaje a Morales en el Museo Nacional del Indígena Americano, de Washington, D.C., en noviembre de 2008.*

*Bailarines de Taquile en la festiva apertura del Museo Nacional del Indígena Americano en 2004. Entre ellos, Salvador Huatta, quien trabajó con Healy hacia fines de la década de 1960, celebró su 70<sup>o</sup> cumpleaños en la explanada nacional.*

# Medidas que concuerdan con la misión: cómo surgió el Marco de Desarrollo de Base

Por Marion Ritchey Vance

*No todo lo que cuenta puede contarse, ni todo lo que puede contarse cuenta*

—Cita que se dice que Albert Einstein tenía sobre su escritorio

“¿Cuánto suma todo esto?” Esa fue la pregunta que me hizo el presidente de la Fundación Interamericana allá por la década de 1980 cuando yo intentaba describir la cartera de proyectos de la IAF en Colombia. Con la esperanza de comunicar lo que verdaderamente significaron las dos décadas de financiación en ese país, había rechazado el desglose habitual por sector —vivienda, agricultura, educación— y en cambio había agrupado los proyectos según el papel: los que fortalecieron las organizaciones de base y crearon redes sociales regionales; los que contribuyeron a un nuevo entendimiento de viejos problemas; los que dieron lugar a cambios de política que abordaron las raíces de la pobreza.

Buscaba alternativas porque la manera habitual de mostrar los resultados —contando las viviendas edificadas, las hectáreas sembradas, los libros escolares comprados— simplemente no iba al grano. Peor aún, tales mediciones podían sembrar dudas. Las cifras parecían raquíticas y la razón costo/beneficio prohibitiva en comparación con las estadísticas acumuladas por los organismos tradicionales de asistencia “desde arriba”. Ese primer intento de reconfigurar la manera de definir los resultados culminó con mi publicación de 1991: *El arte de asociarse: las ONG y la sociedad civil en Colombia*. Las ideas que germinaron en el libro se fueron desarrollando con el tiempo hasta convertirse en el Marco de Desarrollo de Base.

## Un acta constitutiva diferente

Producto de una ley formulada en 1969, la Fundación Interamericana estaba destinada a trabajar “desde abajo” con la gente en la base. En la ley de autorización de la IAF se destacaban frases tales como “la dignidad y el valor de cada ser humano” y “la oportunidad de desarrollar potencial y... vivir en justicia y paz”. A medida que la IAF lidiaba con los aspectos prácticos de implementar

su noble acta constitutiva, iban surgiendo ciertos temas y objetivos fundamentales. El personal original abordó la concesión de donaciones en el entendimiento de que no se trataba solo de edificar ese puente o vender esa cosecha. Se trataba de responder a la iniciativa de la comunidad, apoyar organizaciones y redes sociales, ampliar la participación en la sociedad civil. En su 40° aniversario, la IAF puede sentir orgullo por su contribución a la amplia gama de organizaciones no gubernamentales dedicadas actualmente al desarrollo de base en México, América Central, América del Sur y el Caribe.

Evaluar adecuadamente los resultados era algo muy diferente; fue una cuestión que aquejaba a la IAF desde el comienzo. Claramente, se necesitaban ciertos datos concretos con propósito de rendición de cuentas, pero los valores numéricos por sí solos no reflejaban muchos de los logros más importantes de los donatarios. El consejo directivo original instó a dar atención a los aspectos de desarrollo social inherentes a la estrategia experimental de la IAF. Por su naturaleza, esos aspectos no se prestaban a la medición en forma convencional. La IAF necesitaba una vara de otro tipo. Bill Dyal, su primer presidente, propugnaba un espíritu indagador abierto, dispuesto a reconocer y confesar el fracaso. Estaba entendido que “aprender” era una prioridad, pero (tanto entonces como ahora) no había consenso en cuanto al significado de ese concepto, ni en cómo realizarlo en la práctica.

*Ellos saben cómo*, obra fundamental de la IAF publicada en 1977, fue el primer intento de destilar lo que el personal había aprendido durante cinco años de financiar organizaciones de base. El libro trataba principalmente sobre los “signos vitales” y “beneficios sociales” que caracterizaban los esfuerzos exitosos, y sobre las debilidades institucionales que parecían ser



Jamie Donaldson

*Patricia Mecías Vidal y Oneida Guzmán fueron beneficiarias de los servicios legales de ACEP, donatario de la IAF, que resultó en arreglos salariales, mejores condiciones de trabajo y la puesta en vigor de reformas legislativas que incluyeron a las empleadas domésticas en el sistema de seguridad social.*

comunes entre los que fracasaban. En 1984 el economista Albert Hirschman, de Princeton, adoptó una estrategia similar, poniendo de relieve la “energía social” y otros resultados intangibles de los proyectos financiados por la IAF en su obra *El avance en colectividad*. Pero hacia fines de la década de 1980 estos conceptos nebulosos cayeron en desuso; bajo nueva dirección, la IAF retomó a hacer hincapié en los datos concretos y los indicadores de resultados materiales tangibles. Aunque esta estrategia satisfacía la necesidad de cifras, inquietaba al personal de más antigüedad que veía una tendencia a ocuparse de los síntomas visibles de la pobreza y a desatender los esfuerzos destinados a abordar sus causas. Además, la búsqueda de “mediciones objetivas” hizo más conveniente concentrarse en las *actividades y aportes*, tales como el número de cursos de capacitación celebrados o de bolsas de semilla mejorada distribuidas, que en los *resultados* atribuibles a la capacitación o la tecnología.

El libro *El arte de asociarse* retomó la búsqueda de una interpretación más amplia de “impacto” en el capítulo sobre mediciones:

Por medio de innumerables proyectos a pequeña escala, las ONG ofrecen experiencia práctica en el funcionamiento de una sociedad democrática: recoger información, tomar decisiones, resolver conflictos, responsabilizarse... cambiar las actitudes y las relaciones, [adquirir] mayor influencia en las cuestiones de la aldea y la nación.

En general, el enfoque de la evaluación es demasiado estrecho y las herramientas demasiado limitadas para reflejar el verdadero alcance y valor del trabajo de las ONG. El riesgo es que si lo que se mide es el progreso material a corto plazo, los donatarios (consciente o inconscientemente) adaptarán sus programas en base a ello.

Debemos idear maneras de tomar en cuenta los beneficios cívicos a largo plazo además de los beneficios [materiales] a corto plazo. De lo contrario, podríamos reprimir las cualidades que dan a las ONG tanta pertinencia en la base. No es cuestión de lo cuantitativo frente a lo cualitativo, como a veces se expresa el debate. Es cuestión de *qué se considera “resultado”*

### Por ejemplo

Los logros de la Asociación Colombiana para Estudios de la Población (ACEP) ilustran el argumento en favor de ampliar nuestro campo visual. La población que más interesaba a ACEP eran las empleadas domésticas de Bogotá. Estas “domésticas”, que constituyen un gran segmento de la fuerza laboral de la ciudad, tienen tres desventajas: su género, su clase social y un empleo que es universalmente denigrado. Personifican la calamidad que es la pobreza, no solo en el sentido económico sino en lo que hace a la posición social, el autoconcepto y el aislamiento. Sus historias nos ayudan entender por qué las ancianas y los niños terminan en la calle. En 1983, la IAF concedió una donación de US\$164.000 a ACEP para divulgar los resultados de su investigación sobre los problemas que enfrentan las empleadas domésticas y para ofrecer servicios jurídicos. Se registraron las acciones tangibles directas. Tan solo en Bogotá, el personal tramitó 19.539 solicitudes de asistencia jurídica, entre ellas 10.974 para obtener pagos debidos por ley. Tres cuartas partes de los casos se resolvieron por medio de consultas que informaron a ambas partes de sus derechos y responsabilidades.

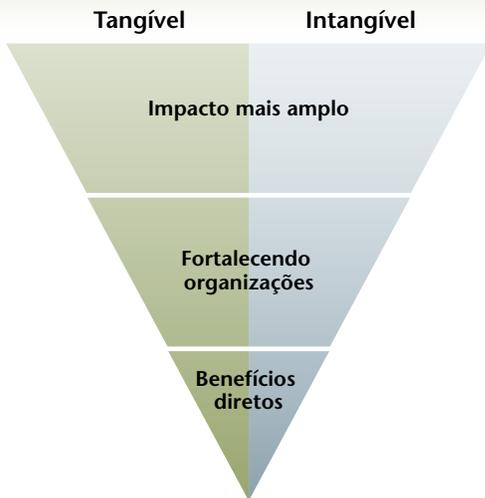
Pero se logró mucho más. La interacción entre las empleadas domésticas, los patrones y el personal de ACEP inició un proceso de transformación gradual de la posición social, las relaciones y las percepciones de quién se merece protección en virtud de la ley. ACEP descubrió que una ley de 1977 había incluido a las empleadas domésticas dentro del sistema de seguridad social de Colombia, y lanzó una campaña para que ese propósito legislativo se hiciera realidad. Para el año 1988, una población anónima, sin voz, típicamente ignorada por las autoridades adquirió el derecho a servicios médicos y odontológicos, hospitalización y la crucial pensión de vejez. Gente que había aceptado su destino como inevitable se hizo proponente del cambio que al menos comienza a romper el ciclo de la pobreza crónica.

### ¿Qué es lo que cuenta?

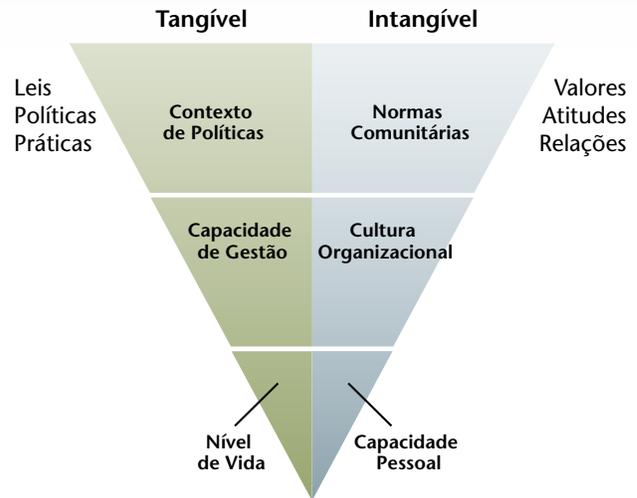
El Marco de Desarrollo de Base fue un intento de tomar en cuenta tales resultados de gran alcance y múltiples estratos, de hacer concordar las mediciones del éxito con la misión expresada en el acta fundadora de la IAF. Nació en una servilleta, durante un almuerzo, cuando dos representantes de la Fundación, Carl Swartz y yo, trazábamos los elementos que nuestra experiencia nos enseñó que debíamos tener en cuenta al evaluar los resultados de los proyectos. La figura que surgió dio al marco su nombre original: “el cono”, Figura A. Dos premisas fundamentan el cono. La primera es que el desarrollo sostenible actúa en tres niveles: 1) mejorar las condiciones de vida de los participantes; 2) fortalecer las organizaciones comunitarias y redes sociales; y 3) confrontar las políticas, prácticas y actitudes que perpetúan la pobreza. La segunda premisa es que los efectos menos tangibles, tales como el autorrespeto, la tolerancia, la responsabilidad y la visión, son tan importantes al éxito a largo plazo como las mejoras concretas en producción, vivienda o ingresos.

En el extremo angosto del cono están los resultados más directamente evidentes in situ, en el núcleo del proyecto. El cono se ensancha hacia arriba para abarcar lo que sucede en el nivel organizativo y llega hasta la esfera de las políticas y prácticas que han o no cambiado como consecuencia del proyecto. Da igual peso a los productos tangibles y los aspectos *intangibles*. Las seis “ventanas” del cono, Figura B, surgieron no de la teoría sino de las historias de cientos de organizaciones. Variables específicas desglosan cada una. Por ejemplo, las normas comunitarias están reflejadas en los valores, las actitudes y las relaciones. La Figura C desarrolla más aún la imagen visual, representando esquemáticamente la dinámica del proceso de desarrollo de base. Estas interacciones complejas entre los beneficios sociales y el progreso material, y entre los diferentes niveles, son cosas que el personal experimentado sobre el terreno entiende bien, pero que son difíciles de expresar con palabras.

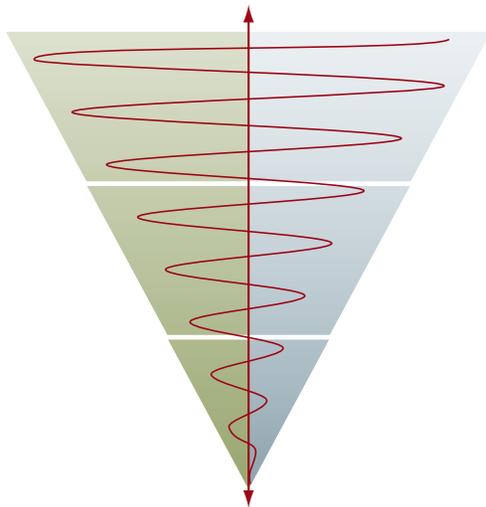
Los elementos visuales fueron un intento de plasmar un concepto que aún no tenía una teoría expresada para legitimarlo. Una década más tarde, un artículo en la revista *Desarrollo de Base* 2004 suministró fundamentos más científicos. El estimulante artículo de Patrick Breslin “Al margen de Newton” crea, a partir de las conclusiones de la teoría del caos y los estudios de complejidad, nuevas metáforas para entender el desarrollo de base. El autor habla de la serie de circunstancias conexas que “llevó al personal de la IAF a diseñar un sistema para



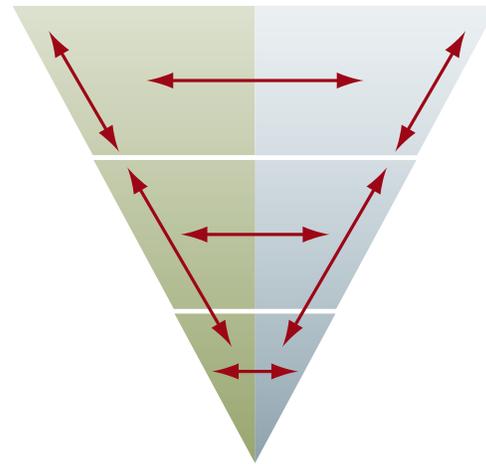
**Figura A**  
Idealmente, o desenvolvimento de base melhora as condições de vida de seus beneficiários diretos, mas também fortalece as organizações e avança as políticas que com o correr do tempo tornam sustentável o desenvolvimento.



**Figura B**  
As seis “janelas” representam uma síntese obtida de anos de experiência. O impacto é mais denso e visível na base e torna-se mais difuso nos níveis médios e superiores. Como exemplos, o Contexto de Políticas reflete-se por meio de leis, políticas e práticas; as Normas Comunitárias em valores, atitudes e relações.



**Figura C**  
O desenvolvimento de base não é linear. A interação entre os elementos, ilustrada pelo cone, orienta o processo.



describir los resultados de los proyectos que abarca los resultados imprevistos y los efectos multiplicadores” al “tratar de registrar los resultados intangibles y cómo un proyecto destinado a abordar un problema específico puede ser el catalizador de cambios más amplios que afectan a muchas más personas”. Varios artículos en este número de la revista ofrecen prueba de ello. Si nos remontamos a los comienzos del trayecto profesional de Cecilia Duque [ver página 30], por ejemplo, nos encontraremos en pequeños enclaves de artesanos en los que algunas de las artesanías características de Colombia estaban cayendo en el olvido. Con financiación de la IAF para proyectos piloto, Cecilia comenzó a convertir en

realidad una visión a largo plazo. ¿Cuántas personas se “beneficiaron” de esa donación concedida hace 30 años? La única cifra aprobada por una base de datos ortodoxa sería las varias decenas de artesanos directamente involucrados. Esa cifra es objetiva y verificable. Pero es incapaz de expresar el verdadero alcance de una iniciativa que, con el tiempo, tocó las vidas de miles de artesanos, cuando Cecilia, basándose en esa experiencia, hizo realidad su visión a una escala mucho mayor por intermedio de Artesanías de Colombia.



Mark Calcedo



Cecilia Duque



Sebastian Alcot

*Resultados de largo plazo: con su donación de la IAF de 1977, ACPA capacitó a artesanos de La Chamba para refinar su cerámica. En diciembre pasado, Jairo Sarmiento y Carlos Sánchez empacaron en la Plaza de los Artesanos, de Bogotá, unas 5.000 piezas para su envío a Francia. Ver el artículo en la página 30.*

## Enriqueciendo el Marco

El Marco de Desarrollo de Base, nombre oficial del cono, permite reconocer estos impactos más amplios y los factores que los facilitan u obstaculizan. La pregunta fundamental al evaluar los resultados no es “¿Cuáles son los indicadores?” sino “¿Qué estamos tratando de medir?” El tema es más complejo de lo que parece porque atañe a la esencia de la definición que uno tiene de “desarrollo”. Las seis ventanas, o categorías, formadas por el cono, plasman en forma general la filosofía de la IAF y su estrategia centrada en la organización. Pero para ser útil en la práctica, era preciso definir esas categorías. ¿Qué factores o “variables” tendría uno que tener en cuenta para determinar, por ejemplo, la viabilidad organizativa o los cambios de actitud? El personal de la IAF hizo un primer intento de identificación de algunos de ellos. El proceso de perfeccionarlos y de formular indicadores que permitieran registrar su incidencia se desarrolló en Uruguay, Ecuador, Costa Rica, Colombia y República Dominicana con la colaboración de los equipos locales experimentados que realizaban monitoreo y observaban proyectos de la IAF. En un espacio de 18 meses, los grupos de trabajo lograron un consenso respecto de 24 variables clave, creando al mismo tiempo una especie de “lenguaje común” que facilitó la discusión sobre conceptos. Los aportes de profesionales tales como Cecilia Zaffaroni, cuya labor en Uruguay combinó años de experiencia práctica con una amplia base teórica, fueron inestimables. La savia creativa fluyó con mayor vigor en torno a los “resultados intangibles”, tales como la identidad cultural, la visión, las actitudes y los valores, y a la búsqueda de indicadores indirectos de los mismos que fueran observables y verificables, si no estrictamente “medibles”.

Las pruebas sobre el terreno en Ecuador y Costa Rica fueron un primer cotejo con la realidad que produjo algunos cambios necesarios pero también algunas constataciones interesantes. El jefe del equipo de Costa Rica destacó el nivel intermedio del cono: fortaleza y desarrollo de la organización. “Allí está el motorcito”, observó. “Ésta —comentó otro participante— es la primera vez que un donante ha prestado atención a las cosas intangibles. Es una manera de valorar lo que intuitivamente sabemos que es importante pero que no sabíamos cómo plasmar en un informe”. A medida que fue aumentando el uso del Marco de Desarrollo de Base, éste se fue enriqueciendo con el aporte de los observadores de proyectos que experimentaron con él en el terreno. Los que usaron el MDB expresaron sus virtudes: claridad conceptual, flexibilidad, vitalidad y representación visual,

y su atractivo para los donatarios, a quienes les resultó útil para sus propios fines. También observaron los posibles riesgos: su uso como herramienta prescriptiva en lugar de un principio de organización; el cumplimiento maquinal o “marcado de casillas”; el síndrome del lecho de Procrustes o hacer caber la realidad dentro de casillas rígidas; la tentación de sobrecargar el sistema con indicadores.

## Repercusiones

Los intentos de la IAF de transformar el paradigma para documentar resultados, dados a conocer por primera vez en “Un enfoque más amplio”, artículo que apareció en la revista *Desarrollo de Base* de 1993, atrajeron la atención de otras organizaciones. Una de las primeras en dirigirse a la IAF fue el organismo hermano Fundación para el Desarrollo Africano que reconoció la pertinencia del cono a sus programas. El artículo “El capital social, la sostenibilidad y la democracia en acción: nuevas medidas para la evaluación del desarrollo de base” publicado en el número de 1996 de la revista, alcanzó a un público más amplio e inspiró a los lectores de países tan lejanos como la India a compartir sus propios escritos sobre el tema. Se recibieron invitaciones para presentar el MDB ante el Cuerpo de Paz estadounidense, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Facultad de Estudios Internacionales Avanzados de la Johns Hopkins University, la University of Texas, la University of Iowa, el Ministerio de Agricultura de EE.UU. y consorcios de ONG en Colombia.

El MDB se trató en una conferencia interdisciplinaria sobre desarrollo sostenible en la Wageningen Universiteit, Holanda, y fue el tema de un capítulo en un libro publicado a continuación titulado *Mediating Sustainability; Building Policy from the Ground Up* [mediando la sustentabilidad; construyendo políticas desde abajo] (Kumarian Press). Los colaboradores de la IAF publicaron sus propios libros basados en el concepto y la experiencia del MDB. Cecilia Zaffaroni enriqueció los conocimientos sobre el tema con *El Marco de Desarrollo de Base: Un Sistema Participativo para Analizar Resultados de Proyectos Sociales*. Víctor Hugo Torres, un consultor especializado en desarrollo de Ecuador, produjo *El Sistema de Desarrollo Local, SISDEL*. Una representante de la IAF encontró, para su gran sorpresa, un grupo en una aldea remota de Guatemala que presentaba su propuesta a un posible donante utilizando la forma del cono.

Mientras tanto, el propósito esencial del cono como instrumento en evolución y adaptable se enfrentaba en la IAF a la prioridad de montar una base de datos más



*Una fuente de inspiración para el MDB fue el Secretariado de Pastoral Social, programa en Santander, Colombia, donde una densa red de unos 300 grupos de base y media docena de organizaciones de apoyo produjeron resultados en múltiples niveles: mejorando la producción y el poder de negociación de los agricultores, y dotándolos de una voz en las políticas al ser nombrado un líder regional al directorio del Instituto Colombiano de Reforma Agraria.*

tradicional, que hiciera posible la agregación de cifras y el resumen de resultados comparables. Esa tendencia se intensificó a mediados de la década de 1990; se dirigió energía a la recopilación de datos concretos que ilustraran resultados tangibles. Se conservó el nombre MDB, pero para fines de la década su visión se había alterado considerablemente. Las variables del lado tangible se habían multiplicado, mientras que las del lado intangible se habían diluido. Los observadores de proyectos se concentraron en los efectos que reflejaran el cumplimiento con los términos específicos del convenio de donación.

### La perspectiva de los usuarios

Mientras la IAF reconfiguraba su propio sistema, los antiguos contribuyentes del Marco de Desarrollo de Base en América Latina siguieron experimentando. La Federación Nacional de Sordos de Colombia adoptó la estructura básica pero ideó variables e indicadores idóneos en su contexto. El hincapié en los factores intangibles tales como las “actitudes” atrajo a la Fundación de Iniciativas frente al síndrome de inmunodeficiencia adquirida, una organización de prevención del sida en Ecuador. Un grupo indígena en Colombia convirtió el MDB en elipses concéntricas, dándole un aspecto circular más compatible con la cosmovisión de sus miembros. Hacia fines de la década de 1990, Jutta Blauart, coautora del libro resultante de la conferencia de Holanda, comenzó a aplicar el Marco de Desarrollo de Base a su investigación de campo en México. La

necesidad de intercambiar experiencias dio lugar a un taller titulado “Jugando con el Cono”, para latinoamericanos que trabajaban con el MDB. La sesión de tres días celebrada en Oaxaca en 1999 atrajo a unos 30 participantes, varios de ellos con antecedentes en el monitoreo de proyectos de la IAF en Uruguay, Bolivia, Costa Rica, Colombia, Argentina, Brasil y el país anfitrión, México. Se invitó a una de entre quienes crearon el Marco de Desarrollo de Base, ya jubilada, a participar.

En las exposiciones iniciales, algunos participantes contaron de sus éxitos en la aplicación del MDB, y de las formas en que lo habían adaptado a su contexto. Otros compartían sobre intentos fallidos, u ofrecían críticas conceptuales. La narración del intento frustrado de una ONG colombiana de aplicar el MDB ilustró claramente lo que puede suceder si el número de variables e indicadores se amplía hasta el punto de hacerlos inmanejables. Si no se determina cuidadosamente *lo que es esencial* medir, el proceso puede atascarse rápidamente. El consenso general fue que, mientras las organizaciones donantes se concentran en los resultados concretos, la fuente de energía que genera esos resultados a menudo se encuentra del lado intangible. “No sabemos vender la riqueza”, comentó un participante aludiendo al hecho de que los resultados intangibles casi nunca se indican ni valoran en los informes y las evaluaciones. Describiendo su experiencia con el marco, una observadora de proyectos de la IAF dijo: “El cono es un prisma que nos permite ver un espectro completo de color, donde antes veíamos solo la luz blanca”. En cambio, para los participantes apasionados por el medio ambiente, por ejemplo, la ausencia de un enfoque sectorial resultó ser un problema conceptualmente insuperable. La explicación de que uno *puede* agrupar los proyectos analizados con el MDB por sector no fue suficiente. Casi todos se quejaron de la falta de retroalimentación de la IAF.

Todas las opiniones se exploraron en mayor detalle durante sesiones en grupos de trabajo. La franqueza posibilitó discusiones excelentes y la camaradería sentó las bases de una red de usuarios. Uno de los puntos salientes fue una brillante ponencia del equipo de Bolivia que captó el potencial del MDB como herramienta para *aprender*: para entender cómo los elementos representados en el marco se relacionan entre sí, y cómo la dinámica entre ellos afecta al resultado de los proyectos. Los diagramas de la IAF aluden a tales relaciones (ver las Figuras B y C), pero los bolivianos intuyeron la teoría subyacente y la expresaron con una claridad que hasta entonces no había existido. El equipo se asignó el objetivo ambicioso de introducir como norma en su país el monitoreo u

observación y evaluación basados en el MDB. (Informes del equipo dos años más tarde indicaron que había sido adjudicado un contrato para adaptar el sistema a proyectos financiados por el gobierno en comunidades indígenas y que había sido seleccionado para evaluar los resultados a nivel municipal de un programa del Banco Mundial.)

Como consecuencia involuntaria y desafortunada de problemas internos de la organización patrocinante, la memoria que resumía las sesiones y extraía las conclusiones nunca se publicó. Sin embargo, la correspondencia posterior entre los participantes hizo posible recopilar la lista informal de las experiencias con el Marco de Desarrollo de Base que se presenta en el recuadro a continuación.

## El MDB: retroalimentación proveniente del campo (1999)

### Adelantos

- Descubrimiento de logros pasados por alto en la búsqueda de resultados concretos.
- Legitimidad de los resultados “intangibles”.
- Registro del proceso al trazar la interacción entre los elementos del marco.
- Adaptación creativa del cono a las necesidades y los valores locales.
- Validación de resultados en tres niveles, suministrando un argumento más convincente en favor del desarrollo de base.
- Potencial de aplicación en amplia escala.

### Problemas

- La tentación de sobrecargar el sistema con variables e indicadores.
- La falta de un enfoque sectorial explícito.
- El sesgo optimista (“arriba y adelante”) que comunica la forma del cono.\*
- Ninguna disposición para la retroalimentación.

### Recomendaciones

- Poner en contexto los datos producidos por el MDB.
- Identificar tendencias, en lugar de simplemente agregar datos primarios.
- Tener mucho cuidado en lo que respecta a atribuir resultados a un donante determinado.
- Integrar el género en el análisis y abordar cuestiones sectoriales tales como el medio ambiente.
- No complicar el proceso.

*\* Para algunos, ello sugiere que el MDB supone solo resultados positivos. Esto debe abordarse, ya que a menudo se aprende más del fracaso que del éxito.*

## ¿A dónde se dirige el cono?

El Marco de Desarrollo de Base se concibió originalmente como un intento de ampliar la lente por la cual los evaluadores ven un proyecto, para documentar los resultados que van más allá de las cifras e inventarios convencionales. Al ir adoptando y adaptando el marco, los latinoamericanos han descubierto aplicaciones más imaginativas y usos potencialmente más importantes. “Analysing the Cone” [analizando el cono], artículo producido en el año 2004 en el Instituto de Estudios de Desarrollo de la University of Sussex en Inglaterra, resumió la promesa y los problemas:

El Cono tiene gran potencial, no solo como herramienta de monitoreo y evaluación, sino para usar en todas las etapas del ciclo de un proyecto. En su forma más sencilla, es decir, examinando solo las seis ventanas, puede utilizarse como esquema para visualizar y conceptualizar los objetivos de desarrollo o la dirección de una organización. El mayor valor del Cono se aprecia si se lo utiliza en todas las etapas, desde la conceptualización... hasta la selección o diseño de indicadores, el monitoreo y evaluación y, por último, la realimentación del proceso de planificación. El marco ayuda a... visualizar las estrategias de las ONG al poner de relieve las variables en las que son más eficaces. Esto puede ayudar a las organizaciones mismas a ver con más claridad el curso que están tomando y a modificarlo según corresponda.

Los indicadores del Cono no se concentran, como otras metodologías de evaluación, en los resultados finales a corto plazo... En cambio, ponen de relieve los procesos y los medios de desarrollo. Este hincapié en el proceso es importante ya que permite a las organizaciones concentrarse en los objetivos a largo plazo de alivio de la pobreza y desarrollo sostenible sin sesgar sus actividades hacia el logro de objetivos de efectos a corto plazo.

Al observar los problemas, la monografía de Sussex descubre un dilema fundamental:

La cuestión de la adaptabilidad y versatilidad del Cono es ambigua. La IAF necesita un instrumento estandarizado para recopilar datos si pretende obtener información comparable para presentar a sus dirigentes, su consejo directivo y el Congreso. Sin embargo, a nivel de país y a nivel local, se alienta a las organizaciones innovar con el marco para encontrar procesos de recopilación y medición que sean útiles para las

necesidades de sus beneficiarios y sus dirigentes. Si se estandarizaran los procedimientos para beneficio de la IAF, se perdería la flexibilidad y la adaptación local que son valiosas para los usuarios sobre el terreno.

Al resumir los informes de la experiencia de los donatarios con los procedimientos del MDB hasta fines de la década de 1990, la investigadora de Sussex observó la confusión, las dificultades técnicas y la gran inversión de tiempo requerida para ingresar los datos en la base de datos informatizada de la IAF. Expresó la esperanza de que los resultados pudieran intercambiarse y analizarse con los beneficiarios “de una manera que genere la discusión y la adquisición de conocimientos”.

### Reflexiones y proyecciones

Con el tiempo, el cono se empantanó igual que los esfuerzos anteriores para aprender. Muchas de las dificultades, creo, tienen un origen común: el matrimonio del Marco de Desarrollo de Base con la base de datos. Cuando se introdujo el cono, iba acompañado de un memorando que instaba a la IAF a evitar las complicaciones excesivas distinguiendo cuidadosamente entre las necesidades “esenciales mínimas” de estandarizar e informatizar los datos para la redacción de informes, y el tipo de información mejor adaptada a la recopilación y el análisis por parte del personal sobre el terreno en un formato más flexible.

Dando un vistazo al Manual de Procedimientos para Verificadores de Datos, de 127 páginas, y los Cuadros de Resumen, de 40 páginas, que la IAF usa actualmente, uno se pregunta si no será el momento para un divorcio amistoso que libere tanto la base de datos como el MDB. Los dos se complementan y ambos son necesarios pero, en mi opinión, no son una pareja compatible. Si cada uno hiciera la tarea para la cual está diseñado, una base de datos simplificada podría producir la serie de indicadores estandarizados y cifras agregables que la IAF necesita para la divulgación y la rendición de cuentas. El Marco de Desarrollo de Base podría recuperar su equilibrio entre resultados tangibles e intangibles *así como* su flexibilidad para abordar la realidad decididamente no estandarizada del campo. Liberado de los rigores de la base de datos, el

MDB podría satisfacer su propósito primario de levantar la mira de la esfera de lo concreto a las esferas institucional y normativa. Podría contribuir a dirigir la atención a los “beneficios estratégicos a largo plazo para los pobres” de los que habla el presidente del consejo directivo de la IAF en el informe anual del año 2007.

### Sueños de lo que podría ser

En su artículo, Patrick Breslin notaba: “Con distintas metáforas, el enfoque sería mucho más amplio que la libreta de calificaciones o lista de verificación [de metas]. Se ampliaría para incluir lo que sucede en el *camino* hacia las metas. Seguiríamos teniendo cifras, pero prestaríamos más atención a las narrativas”. Mientras los gerentes hacen culto en el altar de las estadísticas, son las narrativas las que mueven a las personas, incluyendo políticos y formuladores de políticas. El problema ha sido que las narrativas fueron muy fácilmente descartadas como anecdóticas o, inversamente, proyectadas en forma exagerada. Una intención original del Marco de Desarrollo de Base fue dar contexto y perspectiva a las narrativas de la vida real en el núcleo del trabajo de la IAF. Las narrativas pueden ser más que “solo anécdotas” si son representativas de un universo mayor de proyectos con características y resultados semejantes.

En este sentido, la Fundación Interamericana tuvo un buen principio con su Informe de Resultados. El informe 2007 destaca una donación específica en cada una de sus secciones, imprimiendo una dimensión humana a los cuadros y tablas. Idealmente, ese formato podría ser llevado al plano siguiente para enfocar en el *cómo*, así como en el *cuántos*, para identificar procesos similares subyacentes en proyectos aparentemente dispares, para aprender más sobre la relación entre contexto, estrategia, resultados y sostenibilidad en el trascurso del tiempo. Si el MDB puede ser usado para identificar patrones y tendencias amplios, podría arrojar luz sobre las cuestiones perennes: “¿qué funciona y que no funciona?” y “¿por qué?”

---

*Marion Ritchey Vance, pionera del Marco de Desarrollo de Base, se jubiló en la IAF en 1995 luego de 22 años de servicio*

# Novedades sobre la evaluación

La Fundación Interamericana adoptó el Marco de Desarrollo de Base ideado por Marion Ritchey Vance en coordinación con profesionales de todo el continente. A cada donatario se le da una visión del MDB durante una visita de orientación previa al primer desembolso de fondos. En esa reunión, nuestro personal repasa con el donatario los requisitos estipulados en el convenio de donación, que incluyen la presentación periódica de informes, y trabaja con el donatario para identificar los indicadores que medirán su progreso. Técnicos contratados por la IAF (verificadores de datos) visitan al donatario cada seis meses, confirman las declaraciones de éste por medio de entrevistas y observaciones en el lugar, y preparan un informe. Una sección de cada informe del MDB incluye sugerencias de los donatarios y los verificadores de datos para mejorar el MDB. Desde 1999, todos los datos comunicados durante el año fiscal han sido agregados y compilados en el Informe de Resultados de la IAF.

La aplicación del MDB permitió que la IAF respondiera más presta y eficazmente cuando la presentación de informes exigida a los organismos del gobierno estadounidense se hizo más rigurosa y exhaustiva a partir de mediados de la década de 1990. Específicamente, la Government Performance and Results Act (ley de desempeño y resultados del gobierno, o GPRA) y el Program Assessment Rating Tool (cuestionario de evaluación de programas, o PART) exigen que la IAF suministre datos fiables, típicamente numéricos, al Congreso de EE.UU. y a la Oficina de Administración y Presupuesto. La propia IAF se basa en las cifras por ser indicadores importantes del rendimiento temprano de su inversión, aunque éstas se hacen menos importantes con el tiempo, a medida que otros resultados, descritos en el artículo de Ritchey Vance, se evidencian. Obsérvese que la financiación de la IAF es a corto plazo, típicamente de tres a cinco años, y debemos verificar el cumplimiento de lo que el donatario se propuso emprender, motivo original de la financiación. La información en cifras es útil para esta labor, y es suplementada por una descripción. El MDB nos recuerda que los primeros números no necesariamente reflejan el verdadero valor de nuestra inversión —su pleno impacto en el desarrollo— que a menudo sigue revelándose mucho después que nuestra financiación y supervisión hayan cesado.

Como hicieron Ritchey Vance y su equipo, la IAF sigue perfeccionando el MDB. Independientemente de la reunión de 1999 en Oaxaca, hemos llegado a algunas de las mismas conclusiones y hemos actuado en base a ellas. Por ejemplo, la IAF distribuye sus informes entre todos los donatarios. (Es más, los donatarios están utilizando los resultados verificados de sus proyectos en sus solicitudes a otros donantes.) Además, los datos se reúnen y desglosan según el género. Más recientemente, agregamos indicadores sobre el trabajo con beneficiarios discapacitados y el impacto de nuestra financiación en la infraestructura (la protección ambiental inclusive). El MDB ha sido adaptado a proyectos cofinanciados con fundaciones empresariales. Ha sido actualizado para simplificar el ingreso de información. Ahora podemos mostrar el avance logrado con el tiempo y hacia las metas, y presentar la inclusión de afrodescendientes, indígenas y jóvenes. Los comentarios y sugerencias de nuestros donatarios y técnicos de verificación de datos nos ayudan a modificar los indicadores. Luego de ponerlos a prueba por un año, evaluamos los cambios en encuentros anuales con estos técnicos. El MDB está disponible en español, portugués, francés, criollo haitiano e inglés.

El interés en esta herramienta sigue vigente. La IAF la comparte con otras organizaciones y agradece toda retroalimentación. Recientemente, un organismo invitó a un verificador de datos para que explicara el MDB a su personal en cuatro países de América Central. El verificador informó que su audiencia quedó bien impresionada por el hecho de que el MDB registra información tanto descriptiva como cuantitativa. Es importante recordar que el MDB no es la única herramienta que la IAF tiene para medir el desempeño y los resultados. Los documentos finales incluyen información extensa de auditores, donatarios, representantes de la Fundación y otros. La IAF apunta a obtener una perspectiva a más largo plazo mediante evaluaciones realizadas varios años después de que la financiación concluye, las cuales pueden revelar resultados inesperados. Artículos aparecidos en la revista de la IAF han comunicado tales logros durante décadas.—*Rosemarie Moreken, especialista en análisis y evaluación*



Sebastian Abot

*No hace mucho tiempo, Cecilia Duque Duque, una de las principales autoridades del mundo en el tema de las artes folclóricas, fue nombrada entre las 100 mujeres colombianas más influyentes del siglo XX, una distinción muy merecida. Ella es el motor que impulsó el rescate y perfeccionamiento de la tradición artesanal colombiana y la creación de una infraestructura que permite que 350.000 colombianos se ganen la vida dignamente y prosperen en un mercado cada vez más complejo. Marion Ritchey Vance, la representante de la IAF que tomó la decisión crucial de apoyar el esfuerzo inicial de Cecilia en la década de 1970, comienza esta sección con su relato de una mujer con una misión y el rendimiento continuo de la inversión de la IAF en sus ideas y ardua labor.*



Mitchel Denberg



*Cecilia Duque en APCA en la década de 1970 y en la Plaza de los Artesanos in 2008.*

## Cecilia Duque Duque: **creación de una industria**

*Por Marion Ritchey Vance*

**C**onocí a Cecilia Duque, o más bien la visión de Cecilia, en 1972; pasaron otros cuatro años antes de conocerla en persona. En mi capacidad de nueva directora latinoamericana de una ONG, había viajado a Colombia para recibir orientación. El personal no perdió tiempo en llevarme directamente del aeropuerto de Bogotá a sumergirme en la cultura colombiana en el Museo de Artes y Tradiciones Populares. El museo estaba alojado en lo que antes fue el Claustro de San Agustín, un edificio colonial centenario en el histórico corazón de la ciudad. En la década de 1960, la ruinoso estructura estaba pronta a ser demolida. El modo en que eludió ese destino para pasar a convertirse en una joya arquitectónica y albergue de una gran colección de arte

folclórico es algo plenamente relacionado con Cecilia Duque Duque.

A comienzos de la década de 1970, la joven Cecilia había aceptado el puesto de secretaria de la Asociación Colombiana de Promoción Artesanal (ACPA), organización que representaba a mujeres de todo el país dedicadas a preservar y promover las tradiciones artísticas típicas de cada estado. Mientras trataba de familiarizarse con las tareas básicas de su nuevo puesto, Cecilia previó que el antiguo y grandioso Claustro podría llegar a ser lo que la Asociación estaba buscando: un espacio en la capital para exponer la cultura folclórica de Colombia. “Como siempre suele suceder en mi vida —explicó más tarde—, podía vislumbrar un proyecto, un



*Barniz de Pasto: el artista Gilberto Granja, uno de los primeros beneficiarios de ACPA, con mucho esmero y dedicación cubre tallados de madera con resina de la planta mopa-mopa.*



Mark Caicedo



Sebastian Aloat

museo. Pensaba en 20 años más adelante. No en cómo iba a desempeñarme ese día, cómo iba a escribir una carta o a preparar las actas". La visión de Cecilia maduró hasta convertirse en una campaña de por vida para elevar el prestigio de las artes tradicionales de Colombia que, en su opinión, habían sido subestimadas en los círculos sofisticados de la capital. Con una combinación de encanto, energía, habilidad política innata y gran fuerza de voluntad, organizó el proceso que culminó en la joya que me abrió los ojos a la rica diversidad que es Colombia.

Puedo imaginarme el esfuerzo que fue necesario para restaurar el local, cuyos cuatro lados rodean un patio adosado con una galería, con arcadas que descansan sobre columnas masivas de piedra. Lo primero que vi cuando pasé por la entrada arqueada fue luz y color. Geranios rojos en enormes macetas de barro decoraban cada columna, y una fuente brillaba en el centro. Carretas, carros y canoas labradas, artísticamente ordenados, ocupaban el espacio bajo la galería porticada. Amplios salones en la planta baja albergaban un atractivo restaurante y una tienda de regalos que ofrecían lo mejor en materia de comida tradicional y arte folclórico colombiano. En el primer piso, las artesanías estaban agrupadas por región. Como se pretendía, me llevé conmigo un mapa mental de Colombia, impregnado con las vistas, los sonidos y las texturas de una docena de culturas.\*

Adelantémonos al año 1976 cuando en mi capacidad de representante de la Fundación Interamericana para Colombia patrociné la asistencia de una colega colombiana de la Organización de Estados Americanos a la sede de la IAF en Arlington. Ella todavía me recuerda que su agenda se vio eclipsada por la mujer que la acompañaba: Cecilia Duque. Aquí estaba la persona que había hecho milagros para hacer realidad el Museo y se había convertido en su directora, y yo quería saber más. No me desilusionó. Cecilia irradia confianza y visión; es una promotora innata. Casi sin darme cuenta, la visita se había convertido en una propuesta de financiación.

En esa época, Colombia todavía se caracterizaba por sus pequeños pueblos con una sola artesanía característica. Típicamente, la confección era excelente; la organización y la comercialización no tanto. Cecilia había emprendido un viaje de un año de duración en autobús, en canoa y a pie para llegar a conocer a los artistas típicos de Colombia, sus familias, sus comunidades y sus necesidades según *ellos mismos* las veían. En

1977, la IAF otorgó a ACPA una donación de US\$154.870 para un programa de extensión basado en esas necesidades. La donación financió la asistencia en el terreno para artesanos tradicionales en cuatro zonas tan distintas étnicamente como distantes geográficamente: Pasto, conocida por su singular artesanía de barniz, o laca; Morroa, famosa por sus hamacas tejidas en telar; Guacamayas, donde los artesanos creaban artículos en fibra de fique, una planta que abunda en la zona; y el Chocó, hogar de la cestería llamativa e impermeable elaborada en güerregue.

En cada caso, la organización era un elemento clave para mejorar el potencial de mercado, pero la vía que conduce a organizaciones estables y viables está llena de giros y vueltas. Algunos grupos tardaron mucho en madurar, lo cual fue frustrante; otros prosperaron rápido pero luego tuvieron dificultades. Con el tiempo, la mayoría evolucionó y registró beneficios. Varios tuvieron aumentos espectaculares en membresía e ingresos. El proyecto tuvo sus épocas buenas y malas, pero dio a los dedicados voluntarios y empleados del museo de ACPA justo lo que necesitaban: el entendimiento y la credibilidad que se adquieren de la experiencia de primera mano con el arte y el artesano, y con los factores que estaban contribuyendo a la desaparición de las artesanías tradicionales.

Adelantémonos una vez más, al año 1990, cuando el nuevo presidente de Colombia César Gaviria tomó nota del Museo y cómo había mejorado la vida de los artesanos gracias a una mejor organización y una comercialización más inteligente. Siguiendo el consejo de su ministro de desarrollo económico, el presidente le pidió a Cecilia Duque que dirigiera Artesanías de Colombia, el organismo un tanto ineficaz que forma parte del Ministerio de Desarrollo y está encargado de ayudar a los artesanos. Duque transformó el lugar, no sin antes molestar a algunos, incomodar a otros y atacar a algunas vacas sagradas, pero sí, con el tiempo, ganándose apoyo y respeto. "No pensaba en mañana; pensaba a 10 años", observó. Lo que le permite ver más allá de "mañana" y lograr su objetivo es una dedicación total, la capacidad de trabajar de las 8 a.m. a las 2 a.m. y la serenidad interior que le permite separarse de las pequeñas tormentas de controversia que se desatan a su paso. Un testimonio del éxito de Cecilia es su permanencia en el cargo de directora de Artesanías durante los mandatos de cuatro presidentes y ocho ministros de bandos políticos contrarios.

Lo primero para Cecilia y el personal cuidadosamente seleccionado de Artesanías fue respetar a los artesanos y sus habilidades, e introducir maneras de aumentar el atractivo de sus artesanías tradicionales,

---

\* El Museo cerró sus puertas en año 2006, cuando se disolvió ACPA. La colección se alberga actualmente en museos provinciales de toda Colombia.



siguiendo la estrategia exitosa del Museo. Por ejemplo, las coloridas hamacas de Morroa son apreciadas pero duran para siempre, por lo cual el mercado es limitado. Cecilia ha ayudado a los tejedores de telar a idear otros usos para la misma tela, comenzando con fundas para almohadones y tapizados. Cuando las cestas bajas utilizadas para pesar la lana sobre balanzas tradicionales en Guacamayas se hicieron obsoletas, la diseñadora de ACPA Ligia de Wiesner trabajó con mujeres artesanas para transferir las destrezas y materias primas familiares a artículos decorativos con un nuevo atractivo comercial. En Ráquira, donde numerosos hornos alfareros cuecen vasijas en los jardines, los artesanos estudiaron los diseños ancestrales que convirtieron a las cerámicas cotidianas —suplantadas por el plástico— en juegos de vajilla fina y objetos de arte para viviendas suntuosas.

La idea de modificar un producto para aumentar las ventas no es nueva. Los voluntarios del Cuerpo de Paz estadounidense y otros la promovían, *pero* a menudo con la mira en un mercado masivo, típicamente extranjero. A los colombianos les gusta mencionar el caso de artesanos que obedientemente producen figuras de Mickey Mouse. Pero el objetivo de la estrategia ideada por el Museo y luego desarrollada por Artesanías de Colombia, era mejorar y adaptar los productos conservando sus cualidades inherentes, y ser ambiciosos. “No podemos competir con las cadenas de tiendas; la producción de artesanías requiere demasiado tiempo y habilidad”, explicó Cecilia. “Pero podemos concentrarnos en los mercados especializados, donde la calidad se vende a precios justos”.

Irónicamente, es la fascinación de Cecilia con los últimos adelantos técnicos lo que ha ayudado a preservar las artesanías más tradicionales. Bajo su dirección, Artesanías de Colombia fue pionera en el uso de tecnología para comunicar información, crear mercados, descentralizar recursos, ofrecer capacitación y hacer posible que los artesanos experimenten. Haciendo uso del contacto personal común y corriente, Cecilia estableció relaciones beneficiosas con autoridades estatales y locales, educadores, empresas, universidades e instituciones internacionales tales como la OEA y el Consejo Mundial de Artesanía.

Artesanías de Colombia ha registrado su marca y logotipo, y estableció el “sello de calidad”, una certificación por la cual los productos artesanales reciben derechos de exportación favorables y, si el país de destino tiene un convenio con Colombia, impuestos de importación reducidos. Cecilia ha abordado los conceptos de propiedad intelectual y su protección con funcionarios del gobierno colombiano y a nivel



Mark Caicedo

*Con su donación de la IAF, ACPA enseñó a las mujeres de Guacamayas a diseñar grandes cestas decorativas utilizando su técnica de fabricación de alpargatas, arriba.*

internacional. Estos temas también se tratan en cursos de capacitación para que los artesanos sean conscientes de que tienen ciertos derechos y que hay recursos disponibles para defenderlos.

Una de las innovaciones más importantes de Cecilia es Expoartesánías, la espectacular feria artesanal que ya es una institución en Bogotá. Para los bogotanos y los compradores extranjeros, es el acontecimiento que marca el comienzo de la época navideña. Cientos de artesanos de toda Colombia exponen artículos aprobados por un jurado en esta feria que tiene una superficie de más de 20.000 metros cuadrados en el corazón de la ciudad. A aquellos que consideran elitista la imposición de normas elevadas para la participación, Cecilia contesta que los artistas que traten de satisfacer dichas normas mejorarán sus productos y, como resultado, también sus ingresos.

Para fomentar el orgullo por el patrimonio cultural de Colombia, Cecilia luchó con denuedo por elevar la categoría de la artesanía. Los colombianos adinerados, cuyo gusto mostraba preferencia hacia lo europeo o lo cosmopolita, respondieron. Como resultado, las artesanías colombianas dejaron de considerarse adecuadas solo para decorar la finca. En conformidad con su visión a largo plazo del potencial del sector artesanal de Colombia, Cecilia estudió lo que hizo posible el éxito en otros países. Identificó a P. J. Arañador, un diseñador filipino aclamado internacionalmente que había definido acertadamente el “estilo” de su país inspirándose en sus artes y tradiciones folclóricas. “Si él era el mago —resolvió Cecilia—, yo tenía que traerlo aquí”. Bajo contrato con Artesanías de Colombia, Arañador trabajó con diseñadores y artesanos para seleccionar colores, texturas, materiales y temas que definían el look colombiano en la decoración de hogares. Ese look fue introducido por primera vez bajo la forma de La Casa Colombiana: espacios modelo totalmente amueblados con productos diseñados y producidos por los artesanos del país. Las habitaciones se expusieron en Expoartesánías, y aparecieron en una publicación anual de Artesanías. Un excelente ejemplo de su elegancia y sofisticación puede verse en el Salón Presidencial, una habitación VIP en el nuevo centro de convenciones de Cartagena, donde los pisos, los muebles y los cortinados fueron creados por artesanos colombianos.

Otro logro de Cecilia fue la incorporación de textiles, motivos y accesorios artesanales en el mundo de la alta costura. Tomó cuatro años de ejercer presión, y la ayuda de la primera dama Lina María de Uribe y el Instituto para la Exportación y la Moda, para que los



Sebastian Albot



Un pabellón y un stand de güérrigue en Expoartesánías.

*En la pasarela en Milán, Italia:  
diseños colombianos que incorporan  
alta costura y artesanía.*



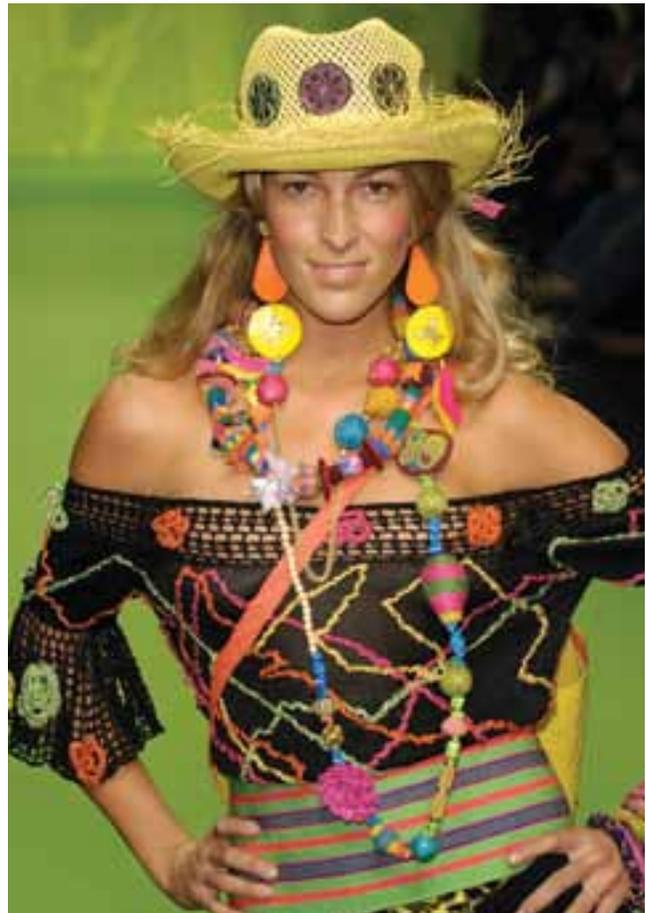
artesanos y los diseñadores de moda de Bogotá trabajaran juntos en colecciones que desfilarían en las pasarelas de Colombia Moda, el desfile de moda anual más exclusivo del país. El éxito del debut del año 2003 no escapó a la atención del director de la Cámara Italiana de la Moda que casualmente se encontraba entre los presentes. Invitados por él, los modelos viajaron a Milán para una segunda presentación. “Fue espectacular”, recordó Cecilia. “Se creó un boom y el trabajo de los artesanos en la industria de la moda cobró impulso”. (Desde entonces, los colombianos han regresado dos veces a Milán.) Un esfuerzo tan audaz precisaba, en palabras de Cecilia, “una sinergia entre los diseñadores, los artesanos, los dirigentes empresariales, los políticos y la alta sociedad”. El emprendimiento popularizó el concepto de “identidad colombiana”, creó oportunidades lucrativas y fue, según el autor de un libro de modas, un momento decisivo en la historia de la moda en Colombia.

En el año 2006, Cecilia anunció su jubilación como directora de Artesanías de Colombia. El resumen de los logros en su informe final, por los cuales no vaciló en dar crédito a su “equipo de profesionales de gran capacidad y dedicación”, es impresionante. Aunque el rumbo que Cecilia trazó para la institución no ha sido del agrado de todos, es indudable que un patrimonio en extinción renació y miles de artesanos se están ganando la vida dignamente gracias a ello. Estos logros han sido reconocidos en Colombia y el exterior. En 1997, la UNESCO presentó a Artesanías de Colombia su más alta distinción, la Medalla de Oro Pablo Picasso. Expoartesanías recibió el Premio Nacional de Alta Gerencia de Colombia. Y al retirarse Cecilia de su puesto, el presidente Álvaro Uribe la galardonó con la prestigiosa Medalla al Mérito Cultural de Colombia.

A pesar de las conmociones, Cecilia sigue siendo una persona encantadoramente sencilla. Cuando se le preguntó hacia dónde dirigiría su notable energía, determinación y visión tras su jubilación, contestó con una sonrisa: “A trabajar con artesanos, por supuesto. Es lo único que sé hacer”.

---

*Marion Ritchey Vance fue representante de la IAF para Colombia de 1974 a 1979 y luego directora de la región andina y directora de aprendizaje. Se jubiló de la IAF en 1995.*



# En sus propias palabras

**P**ara actualizarnos, Desarrollo de Base visitó a Cecilia Duque en diciembre de 2008. Averiguamos que el aporte de Cecilia a la creación del museo de ACPA llamó la atención de la Fundación Ford que le ofreció un programa de maestría a su medida, combinando cursos de economía y artes en la Pennsylvania State University. Durante su estada de cinco años en EE UU, Cecilia realizó un estudio sobre las artesanías de América Latina para la Organización de Estados Americanos; poco antes de su retorno le fue presentada a Marion Ritchey Vance. Entre 1977 y 1984, la IAF concedió tres donaciones a ACPA y una a los barnizadores de Pasto, a quienes ACPA había ayudado a organizar una pre-cooperativa. En 1995, Cecilia recibió el Dante Fascell Inter-American Fellowship, de la IAF, un estímulo creado para apoyar a líderes de base sobresalientes y ayudar a divulgar sus exitosos enfoques para aliviar la pobreza. La labor de ACPA apoyada por la IAF fue descrita en Desarrollo de Base de 1990, y Cecilia se refirió al papel de la artesanía en el desarrollo en la revista de 1996. Extraemos a continuación algunas de sus ideas de nuestra indagación más reciente en su ininterrumpida dedicación al sector que ayudó a construir.

## ¿Qué la atrajo a las artesanías?

La estética. Y los artesanos —de dónde viene toda esa creatividad, como logran esas ideas, cómo hacen que las cosas funcionen.

## ¿Cuán vasto es el sector artesanal colombiano?

Hace poco alguien me hizo esta pregunta y yo le dije “si hablamos en términos de equipos y maquinarias, es el sector más incipiente del país; pero si hablamos de manos trabajando, es el más grande”. En cuanto a ingreso, el sector representa un 0,04 por ciento del PIB. Es una cifra pequeña para el contexto general, pero es grande para los artesanos.

## ¿Cómo están los artesanos?

En una escala del 1 al 100, están en cerca del 50 por ciento de su potencial. Si seguimos nuestro trabajo, ellos podrían avanzar otro 20 ó 30 por ciento. Y pienso que la dinámica del mercado ha mejorado considerablemente sus condiciones de vida. La sociedad colombiana reconoce, aprecia y se identifica con la riqueza de la artesanía. Quince años atrás no era así. En calidad y diseño nuestras artesanías se destacan en todas partes,

pero la mano de obra colombiana es cara y eso las hace económicamente menos competitivas en el exterior. China, Filipinas, Tailandia, Indonesia también tienen artesanías bonitas que se venden por mucho menos.

## ¿Cuál es la situación de las exportaciones?

Cuando dejé Artesanías, las exportaciones para todo el sector artesanal habían subido de US\$30 a US\$70 millones. De modo que han crecido considerablemente; pero son las ventas internas las que realmente han crecido. Yo siempre pensé que no estábamos listos para involucrarnos en exportaciones masivas. Tenemos que innovar para el mercado colombiano, adaptar los productos tradicionales a nuevos usos.

## Usted dijo que su énfasis pasó de los artesanos a sus productos.

El énfasis principal de los proyectos financiados por la IAF fue organizar a los artesanos —en cooperativas, asociaciones, mecanismos de alianza. Si los artesanos no estuvieran organizados, sería imposible organizar la producción o perfeccionar el producto. Pero como el 90 por ciento de su trabajo es manual, nuestros artesanos no pueden producir en volumen. Cuando vi esa realidad años atrás, me dije: “Tenemos solo una ruta: competir mediante la innovación y la diferenciación de nuestro producto”. Los artesanos precisaban perfeccionar sus productos, mejorarlos, rediseñarlos. Ello se convirtió en el énfasis y hemos aumentado mucho el nivel de innovación y diseño.

## Su tarea continuó luego que IAF dejó de financiar a ACPA. ¿Cuál fue el impacto del apoyo de la IAF?

El apoyo de la IAF fue definitorio en mi vida. Fue el inicio, la punta de lanza de mi trabajo en Artesanías de Colombia. Lo que hoy hago y todo lo hecho se lo debo a la IAF —y a la donación de la Fundación Ford.

## Usted escribió sobre los “laboratorios de diseño” que creó. ¿De qué se trata?

Los laboratorios establecidos en tres áreas —Bogotá, Pasto y la zona del café— fueron concebidos como unidades estratégicas, apoyados por Artesanías de Colombia y recursos locales de la alcaldía, la cámara de comercio y los propios artesanos. Tienen tres metas: mantener viva

la artesanía mediante la investigación, nuevas tecnologías y el aprendizaje de cómo se hacían las cosas en el pasado; segundo, adquirir un conocimiento detallado del aspecto de la producción del sector artesanal; y tercero, comercialización. Cada unidad determina quiénes trabajan en el sector en su región, qué hacen, dónde están, cómo están organizados. Luego define talleres a medida para los artesanos sobre tendencias, tecnología, cómo mejorar su trabajo —los elementos de la sinergia requerida para tener productos competitivos que ayuden al despegue del sector.

### **Cuéntenos sobre la inserción de un cuerpo de diseñadores en este trabajo.**

Hemos llegado a tener hasta 80 viajando por todo el país. Al principio los diseñadores eran reacios a trabajar con indígenas y campesinos, pero cuando logramos juntarlos con los artesanos, el resultado fue una sinergia y el florecimiento de nuevas ideas. Y esto apunta a un elemento importante. La mayoría de los diseñadores está capacitada en universidades para diseñar licuadoras, congeladoras, partes de aviones; los estudiantes de diseño no estudian cómo apoyar al 70 por ciento de la producción de Colombia que viene de microempresas y artesanos. Yo quería ayudar a los diseñadores a aprender sobre el potencial para el desarrollo de estos productos. Ahora ellos saben más y pueden identificar nichos para el trabajo con la artesanía. Y, algo que antes no sucedía, el artesano ha comenzado a averiguar sobre las tendencias para el año siguiente. El diseñador y el artesano están trabajando juntos para construir esta industria.

### **Cuéntenos sobre su año con la Fascell Scholarship de la IAF.**

Fue la oportunidad de mi vida. La IAF realizó un llamado a propuestas y yo respondí proponiendo una estrategia que involucraba el desarrollo y la aceleración del proceso creativo utilizando el Internet como herramienta de experimentación del artesano. La concesión era de

Cecilia Duque



US\$50.000 que yo podía utilizarla como quisiera. Me retiré de Artesanías de Colombia para dedicarme exclusivamente al trabajo financiado por la beca por un año. Leí unos 150 libros sobre trabajo artesanal de todo el mundo; realicé investigación antropológica; realicé viajes pagados con mis propios recursos.

Todo esto nos permitió que Artesanías de Colombia, con ayuda del Banco Interamericano de Desarrollo, pudiera establecer un sitio Web funcional. Seleccionamos a artesanos que habían tenido alguna escolarización y coordinamos su capacitación en sistemas de computación y alfabetismo informático con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Con cámaras de comercio de departamentos de toda Colombia negociamos el acceso a computadoras y nos sentamos con los artesanos ante estas máquinas. Utilizando el sitio, ellos pueden contactar con diseñadores por ayuda para desarrollar sus productos.

### **¿Si pudiera mencionar un logro del que esté particularmente orgullosa, cuál sería?**

Impresionar a la gente con la importancia de la innovación y el diseño. Un gran pensador dijo “Quien no avanza retrocede, y quien no crece mengua”. El mundo gira en torno a la innovación y el diseño.—*PD*

# Huellas imborrables

“**H**as dejado huellas imborrables” le dijo el arquitecto de Bogotá Harry Child a Cecilia Duque cuando se encontraron entre la multitud de compradores en Expoartesanías, en diciembre. “Esto es trabajo de Cecilia”, explicó con un gesto que englobaba todo el emporio a nuestro alrededor, “y mire en qué se ha convertido”.

Expoartesanías es la feria de artesanías más grande de América Latina y una de las mejores exhibiciones de arte folclórico en el mundo. El año pasado unas 2.000 organizaciones de artesanos compitieron por los 850 puestos en la sede mantenida por el prestigioso Centro Internacional de Negocios y Exposiciones (CORFERIAS). El orgullo de ser aceptado es palpable. Los que no son seleccionados tienen derecho a asistencia para prepararse para la próxima ronda, aliciente que hace cada vez dura la competencia. De acuerdo con Lucy Cajiao de Ruán, quien antes de jubilarse dirigió el evento por 12 años, los exitosos artesanos que vienen de cada rincón de Colombia a Expoartesanías representan a legiones de artesanos de cooperativas y comunidades artesanales. “Incluso los ausentes están aquí presentes —lo explica ella— y una presencia en este espacio permite que su trabajo sea valorado. Cecilia Duque lo hizo posible”.

No muy lejos de allí, en el parque Simón Bolívar, la impresionante Plaza de los Artesanos se hace eco de la determinación de Cecilia de dignificar a los artesanos colombianos. Ella dijo a *Desarrollo de Base* que cuando llegó a Artesanías de Colombia, trajo “una pequeña idea” sobre un lugar donde ellos pudieran aprender, experimentar y exhibir sus productos. Ella esperó por esta ubicación en un sitio que ella llama “el corazón de Bogotá, donde la ciudad palpita”. Abarcando 37.000 metros cuadrados de esta propiedad de primera, cuyo usufructo otorgó la ciudad de Bogotá a Artesanías de Colombia, la instalación se enorgullece de sus ocho áreas de exhibición con conexión para 120 computadoras, un patio de comidas para 180 comensales, estacionamiento para 230 vehículos, un escenario externo para actuaciones que puede albergar a 10.000 personas de pie, depósitos, un auditorio y oficinas para un personal sorprendentemente reducido. “La idea era hacer que el espacio recaudara ingresos tan pronto como estuviera en condiciones de ser utilizado”, según la directora de la Plaza Lyda del Carmen Díaz. Eso significa que entre

talleres y ferias trimestrales, las instalaciones son alquiladas para usos que van desde exhibición de automóviles hasta conciertos de rock.

Pero cuando *Desarrollo de Base* estuvo en Bogotá, era Expoartesanías donde la acción transcurría. Las artesanías que representaban el esplendor del patrimonio ecléctico de Colombia llenaban ocho pabellones con un deslumbrante despliegue de colores, texturas, formas y sabores. (Hasta la comida pasó por el jurado.) Cartelones con las inscripciones “Moda” y “Mesa” colgaban ante las estructuras más grandes, indicando los tesoros que contenían; la más pequeña era “Joyería y Bisutería”. El evento siempre está programado para iniciarse a principios de diciembre y concluir unos días después que los colombianos reciben el aguinaldo navideño. Los vendedores juran que todo se vende —desde tazones cerámicos hasta los caros abrigos con la rúbrica de Adriana Santacruz, diseñadora distinguida por su elaborada utilización de tejidos hechos a mano de una comunidad indígena próxima a su casa en Pasto. Los ingresos de las ventas, en alza sostenida desde 1991, alcanzaron los US\$5,5 millones en 2006 —los guarismos más recientes. Ello es solo la punta del iceberg de la ganancia para aquellos artesanos que usan su stand como trampolín a un puesto de venta permanente en la capital colombiana o quienes toman órdenes de los compradores que rastri-llan los pabellones buscando mercancías.

Lo que vimos en la visita hizo parecer muy remotos los esfuerzos por organizar a los artesanos participantes en los proyectos de ACPA financiados por la IAF de 25 ó 30 años atrás. El grupo del Chocó, por ejemplo, había crecido de 100 a 3.000 miembros de diversas comunidades. Esa región estuvo particularmente bien representada en Expoartesanías por numerosos stands en una sección de un pabellón que agrupaba artesanías indígenas y afrocolombianas. En uno de ellos, Henry Donisabe estaba a cargo de la producción de güérregue de su comunidad woonán, incluyendo piezas sobredimensionadas que iban por US\$1.000, innovación sugerida por Cecilia. “Estamos hablando de unos 100 artesanos que trabajan como colectivo”, explicaba él, agregando que la mitad del ingreso anual de ellos provenía de la artesanía y el resto de la agricultura, la caza y la pesca. En el pabellón denominado “Tradición y Evolución”, Omayra Manrique recordaba cómo ACPA se había iniciado de

cero en Guacamayas, Boyacá, a principios de la década de 1980 con solo cinco mujeres, ella incluida. Sus alparagas y cestas para pesar en antiguas balanzas se habían vuelto obsoletas, pero bajo guía de ACPA las mujeres actualizaron su artesanía y formaron la Cooperativa Creatividad Artística (CREARCOOP). Ahora cuenta con 300 miembros.

Cuando Cecilia Duque visita ExpoArtesanías, es detenida a casi cada paso por clientes y artesanos. La mayoría la llama “doctora” (Sus antecedentes académicos incluyen haberse graduado en un programa de elite para ejecutivos de máximo nivel ofrecido por INALDE-Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de la Sabana, donde actualmente ella es una de las tres mujeres en posiciones ejecutivas.) Ella parece conocer a cada artesano por su nombre, y a la esposa y los hijos; ella puede decir qué hijos vieron un futuro en artesanía y están siguiendo las huellas de sus padres y qué hijos se están convirtiendo en los primeros graduados universitarios de sus familias. Acompañar a Cecilia a la feria —o Plaza de los Artesanos— es comprender que tan impresionantes como las mercancías, las organizaciones, las instituciones y los ladrillos y la mezcla lo son, su huella más significativa están en la vida de la gente.

Esto lo confirmó Carlos Delgado, un artesano-empresario que procesa la fronda de la palma de iraca y la utiliza para productos hechos a mano que su esposa diseña. Él comenzó a trabajar con Cecilia 30 años atrás por medio de ACPA, cuando con su segunda donación de la IAF, la organización extendió su trabajo a Nariño, donde la pareja sigue residiendo. Él y su esposa, según Delgado, vivían “muy apretados” entonces, “estancados, haciendo solo individuales y sombreros”. Mediante Cecilia Duque, ellos diversificaron; hoy día, emplean trabajadores de 80 familias —todos en ExpoArtesanías se refieren a la fuerza laboral en términos de familias— que ganan el salario mínimo o más. “La doctora es la responsable del éxito de esta feria” —insiste Delgado— y el impacto ha sido enorme para nosotros. La feria ha dado nivel a nuestras artesanías y ha cambiado el sistema. Ahora tenemos clientes en toda Colombia y en el exterior, lo que nos mantiene activos todo el año. Como dije, con este trabajo pudimos enviar a nuestros hijos a la escuela. Uno es médico y el otro acaba de obtener un título en negocios internacionales. Hemos luchado mucho por llegar a donde estamos”.

Muy a su estilo, durante nuestra entrevista Cecilia había estado observando el trabajo de Delgado y antes de partir le aconsejó que hiciera más grandes sus cestas y pusiera dentro una estructura para conservar la forma.



Sebastian Aloor



Mark Calcedo

*Desde su aparición en las pasarelas de Milán, el sombrero de Aguadas se ha vuelto un elemento difundido. “¿Podemos vivir de esto? Sí señora”, afirmó Luz Stella Candamil Giraldo, una de las sombrereras cuyos antepasados originaron el estilo unos 130 años atrás.*

Cajiao de Ruán afirmó: “En cuanto a la labor de Cecilia Duque, yo confirmaría lo que los artesanos le dijeron: se trata de promover el producto. Pero cuando se promueve el producto, no solo se está ayudando al oficio o mejorando el mercado, se está promoviendo una vida mejor para los artesanos. Eso es lo importante”.—P D.

*“Las mujeres orureñas fueron protagonistas en la marcha por la asamblea constituyente.”*



## Las mujeres y la nueva constitución boliviana

Por Kevin “Benito” Healy

*Por más de 25 años, las mujeres bolivianas han estado jugando a casi 4 000 metros sobre el nivel del mar, en el altiplano. Pero estos son juegos serios. Desarrollados por el donatario de la IAF Centro de Capacitación Integral de la Mujer Campesina (CCIMCA), están diseñados para tratar sobre alfabetización, identidad étnica, instrucción cívica y economía política de modo a estimular un pensamiento crítico que se traduzca en cambios positivos en comunidades rurales.*

*CCIMCA fue fundado en 1982 por Evelyn Barrón y Rita Murillo, ambas asistentes sociales decididas a emprender el desarrollo en sus propios términos en el departamento de Oruro. Tras varios reveses iniciales, CCIMCA logró establecerse, inspirado por el pionero brasileño de la educación popular Paulo Freire y los conceptos que él detalló en su libro *Pedagogía del Oprimido*. Un elemento clave de su éxito fueron los dibujos de Germán Treviño, un artista de su personal. A partir de ellos CCIMCA concibió ejercicios, entre ellos los juegos, que inspiraron cursos sobre salud, nutrición, horticultura, liderazgo y temas políticos contemporáneos, y que contribuyeron a que las mujeres de más*

*de 70 comunidades articularan sus penurias y la forma de abordarlas.*

*Los talleres de CCIMCA llevaron a las mujeres a formular preguntas, analizar problemas y proponer soluciones —una buena preparación para avanzar a posiciones de liderazgo local y postularse para cargos públicos. Dos de las ex estudiantes se convirtieron en las primeras mujeres indígenas bolivianas elegidas como congresistas. CCIMCA ha compartido su exitoso enfoque con las oficinas en Bolivia de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, la Unión Europea y Cáritas. Protagonizó, junto con el Banco Grameen y otras afamadas organizaciones de base la premiada serie de televisión *Héroes locales*, cambio global, que se ha transmitido en Europa, Japón y EE UU desde su lanzamiento en 1990. Al celebrar los 40 años de fundación de la IAF, Kevin Healy nos actualiza sobre CCIMCA, sus métodos y sus logros, que en sí fueron motivo de celebración en 1991 cuando Healy escribió sobre ellos por primera vez en *Desarrollo de Base 1991*, en ocasión del 20º aniversario de la IAF.*

Durante la primera mitad de la década inicial del siglo XXI, un frenesí de movilización política y social se apoderó de Bolivia. Particularmente, la mayoría indígena clamaba por justicia social, derechos plenos y el control estatal de los abundantes recursos naturales del país. La movilización puso de relieve en el ámbito político las profundas desigualdades imperantes en Bolivia — las peores de América Latina— y el fracaso del modelo económico neoliberal. Aunque afectado por varios episodios de violencia, el aluvión implacable de protestas llegó a un punto culminante en 2005 con la elección de Evo Morales, primer presidente indígena de Bolivia, y la victoria de su partido político, el pujante y renovador Movimiento al Socialismo (MAS).

Para muchos indígenas bolivianos pobres, este resultado representaba un nuevo umbral después de 500 años de exclusión sistemática de la vida pública. Diversos movimientos sociales que representaban a una franja amplia de la población —hombres y mujeres, lo urbano y lo rural, la clase media y los pobres— se congregaron para exigir una nueva constitución escrita por el pueblo boliviano. Estas fuerzas sociales impulsaron a Morales a adoptar con entusiasmo el tema en su campaña. Como presidente, dejó claras sus intenciones de hacer de la promulgación de una nueva constitución la piedra angular del compromiso de su gobierno con un cambio profundo. Las instituciones de la sociedad civil también rebotaban de iniciativas e ideas destinadas a poner en marcha el proceso constituyente. Existía la expectativa de que una nueva constitución adoptaría una gama de derechos que hasta entonces se les había negado a muchos ciudadanos y ayudaría a Bolivia a avanzar en la justicia social y una participación política más amplia.

CCIMCA, que desde 1999 había trasladado sus talleres para mujeres del campo a la ciudad de Oruro, se entregó a este proceso. Su animada y pintoresca capacitación sobre educación cívica, que se realizaba en instalaciones sencillas en el centro de Oruro, atraía a cientos de mujeres que a duras penas se ganaban la vida en el sector informal. Muchas pertenecían a las juntas vecinales, por lo general dominadas por hombres, de los tres barrios principales de Oruro. CCIMCA centró entonces su atención en lograr que se dedicaran a articular sus demandas y a trabajar por incorporarlas a la nueva constitución.

Como lo había hecho por muchos años, CCIMCA empleó los dibujos de Germán Treviño para estimular la reflexión y el análisis sobre la condición de la mujer y el mal uso del poder. Su trabajo ilustraba una amplia gama de problemas que enfrentaban las mujeres y formas de aliviarlos e incluso transformarlos. Treviño realizó sus

dibujos consultando a las compañeras y a menudo los fue modificando hasta lograr que todas estuvieran satisfechas. Y al combinarlos con la narración, logró que las mujeres de las aldeas de Oruro reconocieran episodios de sus propias vidas y comenzaran a debatirlos libremente y con autoridad.

El propósito de corto plazo de CCIMCA era permitir que las mujeres marginadas lograran ocupar cargos en comisiones dedicadas a la vigilancia de la gestión de los gobiernos municipales, que estaban dominados por los hombres, y de las mencionadas juntas vecinales, un enfoque que enfrentaba desafíos enormes en una cultura patriarcal resistente al cambio. Para fortalecer su posición, CCIMCA comenzó a utilizar el Foro Ciudadano Municipal (AMPUIE), un sitio público para plantear quejas y proponer reformas, que congregó a las juntas vecinales. CCIMCA organizó además un capítulo local de AMPUIE, una red boliviana por los derechos de la mujer. Esto infundió vitalidad al Foro y lo transformó en una plataforma dinámica para el debate y la movilización sobre los temas sociales apremiantes. Las mujeres aprendieron a darles forma a los temas que les interesaban con el fin de obtener el apoyo del público y persuadir a las autoridades municipales. A esto siguieron marchas y campañas para generar conciencia sobre los derechos de las mujeres y educar al público sobre la violencia familiar y otros tipos de violencia de los que eran víctimas las mujeres. La eficacia de CCIMCA y de AMPUIE quedó demostrada cuando los presupuestos municipales se inclinaron a favor de los planes de construcción de dos nuevos hospitales, uno especializado en el servicio materno-infantil, el primero en Oruro. También se asignaron fondos para otros propósitos sin precedentes: una liga de voleibol para niñas, programas de apoyo a niños con discapacidades y programas de salud relacionados con el cáncer del cuello de útero. En AMPUIE, el debate se orientó hacia la reforma de la legislación penal y condujo a la imposición de penas más severas para aquellos que fueran condenados por delitos relacionados con la violencia familiar.

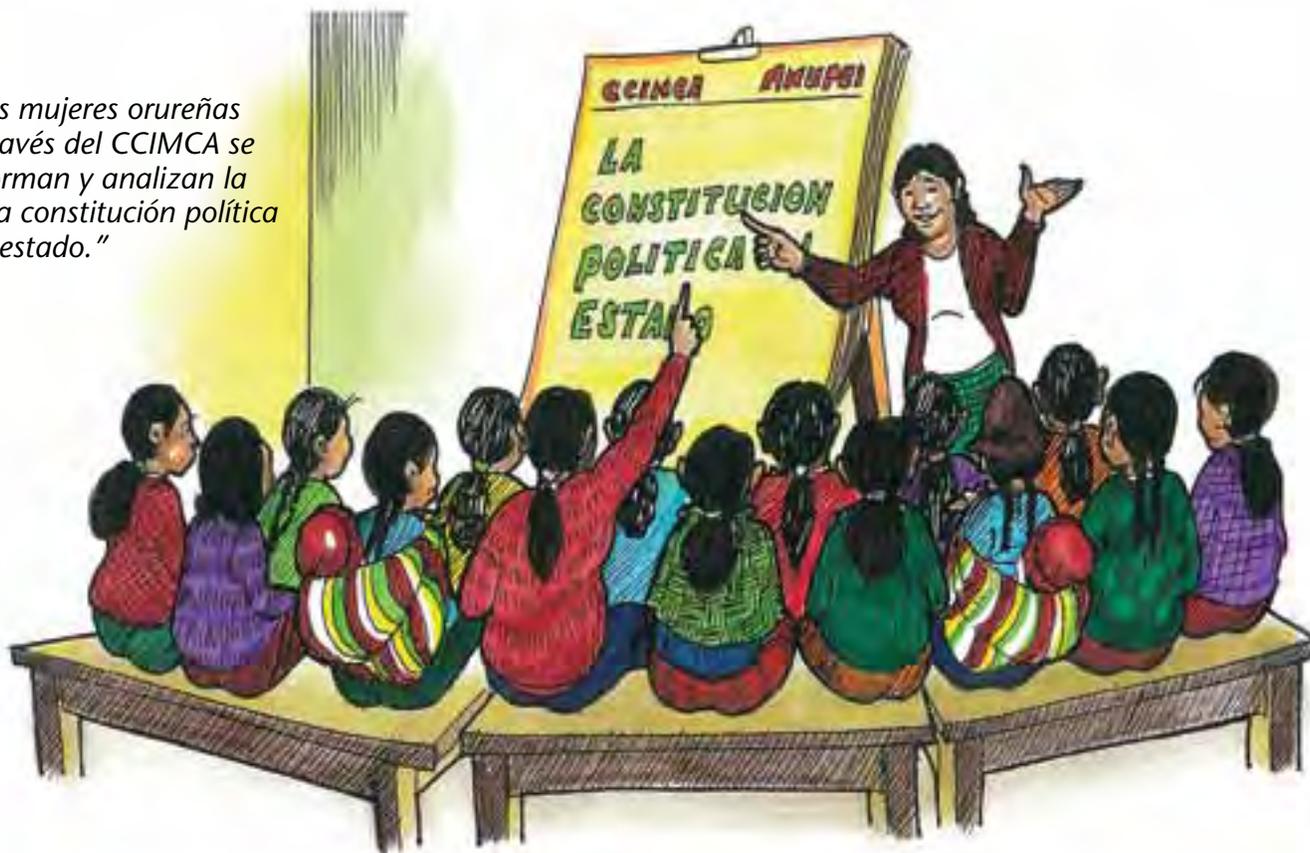
El proceso de hacer una constitución desde las bases se inició al aprobarse una ley que convocaba a una asamblea constituyente en 2003 y concluyó oficialmente con un referendo de alcance nacional que se realizó a principios de 2009. Mujeres capacitadas en los talleres de CCIMCA y en el revitalizado Foro salieron a las calles desde un principio y participaron en marchas masivas en apoyo de la consagración de sus derechos y los derechos de otros. Desde el comienzo CCIMCA tomó un rumbo ascendente constante que permitió a las



Fernando Soria

*Las raíces de la educación popular de CCIMCA se remontan a la década de 1980 en las comunidades rurales de Oruro.*

*“Las mujeres orureñas a través del CCIMCA se informan y analizan la vieja constitución política del estado.”*



mujeres participar en discusiones sobre temas específicos a la vez que canalizaban sus ideas y aspiraciones hacia una agenda de derechos de la mujer que se propagaba por toda Bolivia. Además de las vívidas ilustraciones de Treviño, sus talleres de inmersión sobre la reforma constitucional se basaban en el estudio de la constitución vigente. “Era obvio que las compañeras nunca habían tomado una copia de la constitución, ni para hojearla”, dijo Natividad Salas, instructora de CCIMCA. Agregó que esta actividad lograba que las mujeres fueran conscientes de los aspectos positivos de la vieja constitución, así como de sus lagunas respecto a los derechos de la mujer. Se preguntaban por qué la redacción de un documento de importancia tan fundamental era el privilegio de abogados y políticos y por qué estaba fuera del control de la gente común, como ellas. Ésta era una buena ocasión para comenzar a formular, en el siguiente conjunto de talleres, lo que debería contener la nueva constitución.

Por clamor popular CCIMCA amplió su alcance con el propósito de incluir a dos barrios que no habían participado en su programa y varias zonas rurales en las cuales había capacitado a mujeres durante las décadas de 1980 y 1990. Cinco talleres sobre temas de género se convirtieron en el eje de su capacitación sobre las funciones de una constitución. Se realizaron foros especiales que permitieron a las mujeres interrogar a los candidatos de distintos

partidos políticos que competían por escaños en la asamblea constituyente. Aunque los candidatos se presentaron juntos sólo en una ocasión en el Foro, CCIMCA se esforzó por sensibilizar a todos ellos sobre las desigualdades básicas, las oportunidades para realizar reformas y el conjunto mínimo de principios no negociables que la organización había definido. De los 35 candidatos que se presentaron en Oruro, 20 resultaron elegidos, entre ellos cinco mujeres, tres de las cuales habían participado en el programa de cinco talleres de CCIMCA. Un 33 por ciento de todos los integrantes de la asamblea lo componían mujeres y, por mandato legal, un 27,7 por ciento de los escaños fue ocupado por indígenas bolivianos, lo que implicaba que el organismo tenía un nivel de diversidad sin precedentes históricos.

Las deliberaciones constituyentes, que tuvieron una duración de 16 meses, se desarrollaron de un modo en ocasiones tortuoso y surgieron conflictos graves ante esfuerzos por sabotear las sesiones. Por seguridad, la asamblea se trasladó para la votación final de Sucre, la capital constitucional de Bolivia, a Oruro. En su calidad de miembros de otra red nacional, la Coordinadora de la Mujer, CCIMCA y AMPUIE dieron seguimiento a las deliberaciones sobre los temas de género. Los encargados del seguimiento prestaron especial atención a los delegados del MAS procedentes de Oruro, que pertenecían

CCIMCA desplegó ilustraciones de Treviño para presentar la historia de cómo surgió la nueva constitución y para contrastar la situación de la mujer bajo la antigua constitución frente a las protecciones y derechos de la nueva.

**Antes:**



*"El estado no sancionaba ni controlaba la discriminación."*

**Después:** Art.14 Numeral 2.



*"El estado prohíbe y sanciona todas las formas de discriminación."*

**Antes:**



*"El trabajo doméstico de la mujer no era reconocido ni tenía valor económico."*

**Después:** Art. 336



*"El estado reconocerá el valor económico del trabajo que las mujeres realizan en el hogar."*

**Antes:**

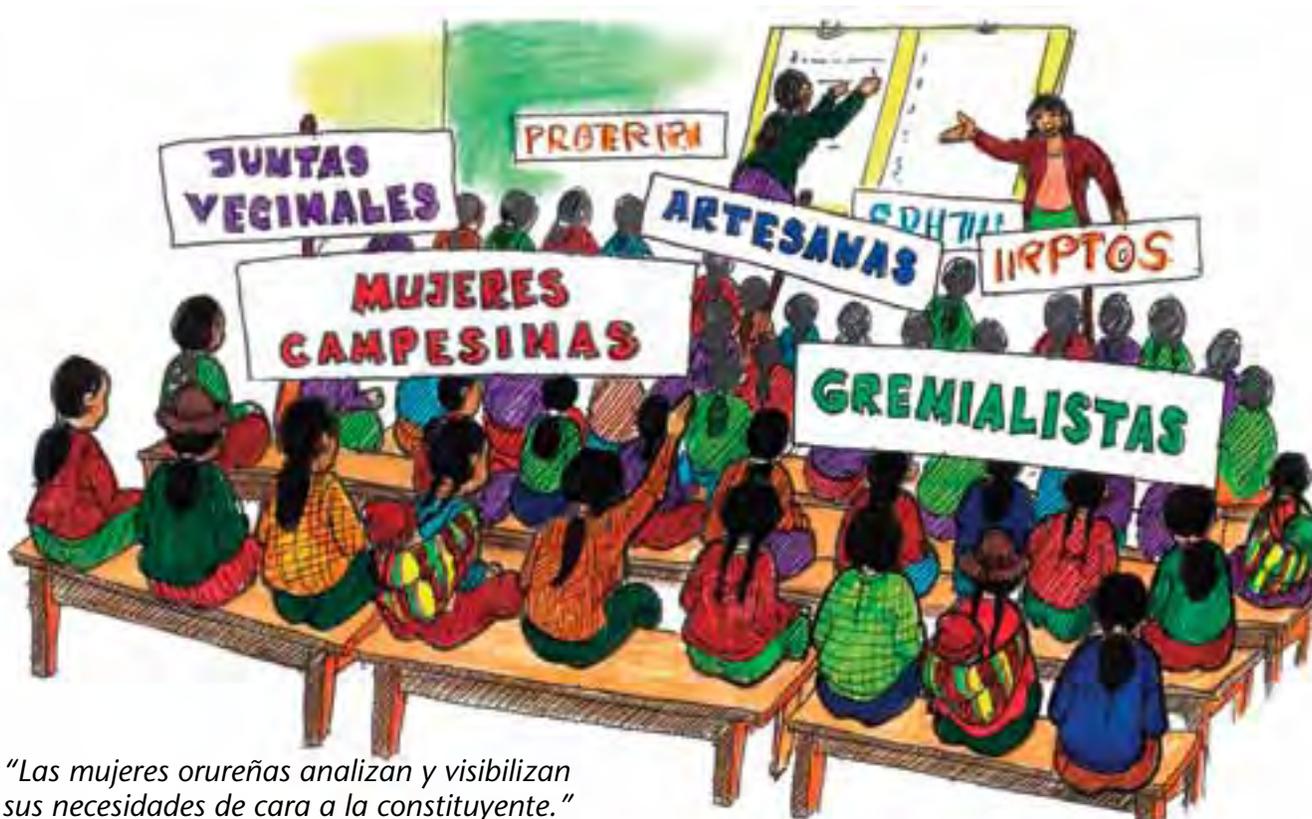


*"El trabajo de la mujer no era remunerado al igual que el de los varones."*

**Después:** Art.48 Numeral 5.



*"El estado promoverá la incorporación de las mujeres al trabajo, garantizando el pago igualitario para hombres y mujeres."*



*“Las mujeres orureñas analizan y visibilizan sus necesidades de cara a la constituyente.”*

al grupo mayoritario de la asamblea. Para mantener presión, CCIMCA envió a un comité a entrevistarlos, tomar nota de sus promesas e incluso lograr que se comprometieran por escrito a respaldar la agenda relacionada con los temas de género. El producto final de este proceso prolongado y profundamente democrático fue un borrador de 33 artículos que se referían de modo directo o indirecto a cada una de las inquietudes contenidas en la lista completa que habían compilado las activistas en la Coordinadora de la Mujer. Evelyn Barrón todavía hace gestos de incredulidad ante tamaño éxito, afirmando: “Francamente, superó todas mis expectativas”. La nueva constitución de Bolivia corrige muchas de las injusticias que se debatieron en los talleres de CCIMCA y algunas de las correcciones benefician tanto a hombres como a mujeres. Entre otras cosas, la constitución

- reconoce el trabajo en el hogar,
- exige igualdad de salarios e igualdad de oportunidad de empleo para ambos sexos,
- prohíbe la discriminación de género,
- declara ilegal la violencia y la discriminación familiar y comunitaria, y
- define los derechos de propiedad de las campesinas, que históricamente han carecido de ellos.

Después que la constituyente acordara una primera redacción y el congreso boliviano la aprobara, con modificaciones, la nueva constitución se sometió a la prueba de un referendo nacional y las mujeres bolivianas

entraron en una nueva fase de activismo en defensa de sus derechos. Durante la campaña para el referendo CCIMCA solicitó a la Prefectura de Oruro, el equivalente de un gobierno estatal, que difundiera las nuevas garantías a través de un folleto ilustrado con los dibujos de Treviño. La prefectura financió la impresión de 1.000 copias para que CCIMCA las distribuyera, y de varios miles de copias adicionales para distribuirlas a través de los canales gubernamentales. Las ilustraciones de Germán Treviño, que ponían de relieve el nuevo compromiso constitucional con la igualdad de derechos, se desplegaron estratégicamente por todo Oruro. El personal de CCIMCA y de AMPUIE se instalaba en las esquinas para ofrecer información y hacía teatro callejero para transmitir similar mensaje.

Con el fin de prepararse para la próxima fase, CCIMCA y AMPUIE están movilizandose de nuevo a las bases de Oruro, esta vez con el fin de asegurarse de la aplicación de las nuevas disposiciones constitucionales. Quedan muchos desafíos, y como lo hizo en el pasado, CCIMCA se apoyará en sus talleres, en sus instructores, en su artista talentoso y en las mujeres a las que éstos llegan para realizar la ciclópica tarea de consolidar el cambio social.

---

*Kevin Healy es representante de la IAF en Bolivia. Eduardo Rodríguez-Frías escribió la introducción de este artículo*



## APAEB: desarrollo en el sertão

*Fotos de Sean Sprague*

**L**a Associação dos Pequenos Agricultores do Município de Valente (APAEB) trabaja en la región más pobre de Brasil, el árido interior del nordeste denominado sertão. El término significa “desierto”, “interior” o “zona apartada” en portugués, pero el lema audaz de APAEB no define así el lugar: “El sertão tiene todo lo

que necesitamos, y si algo falta, lo inventaremos”. Esto podría sonar exagerado si no fuera por el gran éxito de APAEB. Con la mira en el único recurso agrícola que allí abunda, la organización convirtió a la planta de sisal en el fundamento de un conglomerado industrial y una variedad de pujantes entidades comunitarias.



*Agricultores cortan y procesan el sisal.*



*Luego que el uso y la reparación de los secadores industriales resultaron ser prohibitivamente caros, APAEB volvió al secado por exposición al sol.*



*Fibras de sisal primariamente procesadas en las granjas locales son refinadas utilizando maquinarias en las instalaciones de APAEB.*





*Sisal para uso industrial.*



*Control de calidad.*



*Fábrica de alfombras de APAEB.*



*Se agregan patrones coloreados a las alfombras de sisal.*



Jose Elias Lima Lopes alimenta con el sobrante de la planta de sisal a las cabras que proveen a la industria láctea de APAEB.



Los ingresos de Lima Lopes se multiplicaron por seis como resultado de su asistencia a 20 de los cursos que APAEB ofrece a los cultivadores de sisal y pastores de cabras. La suya es una de las 700 propiedades donde APAEB instaló paneles solares y él aprendió a recolectar agua de lluvia en su programa de cisternas.



Análisis de pureza y contenido graso de leche de cabra.



Productos lácteos de APAEB.



*La Escuela Agrícola Familiar de APAEB permite a los alumnos de los grados quinto a octavo alternar entre el hogar y la escuela mientras adelantan su educación, lo que reduciría la migración a las ciudades. Hasta la fecha, tiene más de 1.800 graduados.*



*El gobierno brasileño seleccionó a APAEB como el primer sitio para su programa de inclusión digital proporcionando acceso libre a Internet, clases de informática, recursos de biblioteca y capacitación en producción audiovisual.*



*Una emisora de radio y un programa de TV comunitarios presentan documentales sobre los esfuerzos de los sisaleros.*



*La Casa de Cultura de APAEB alberga una sala de conciertos.*

APAEB fue fundada en 1980 por 70 productores de sisal de Valente, Bahía, y la zona circundante, inicialmente para poder negociar mejor frente a los intermediarios que pagaban muy poco. Al recoger y comercializar la cosecha ellos mismos, aumentaron el precio en todo el sertão. Luego ascendieron la cadena de producción, con la extracción manual de las fibras de sisal. El punto decisivo llegó en 1984, cuando el director ejecutivo de APAEB, Ismael Ferreira de Oliveira, quien ha dirigido a los *sisaleiros* de Valente durante más de 30 años, logró el ingreso de la cooperativa en el sector de exportación. Cinco años más tarde, APAEB recibió una donación de la IAF para financiar el estudio de procesos mecanizados y suministrar capital inicial para una planta de elaboración de sisal de US\$2,5 millones. Para mediados de la década de 1990, APAEB estaba produciendo alfombras y moquetas. Según Ferreira, una segunda y tercera donación de la IAF, otorgadas en 1996 y 1997, fueron cruciales para ampliar la empresa de fabricación, dándole credibilidad a APAEB ante los bancos, organismos brasileños y otros programas y fundaciones de ayuda. Las organizaciones católicas también contribuyeron, lo cual no es de sorprender dado el origen de APAEB en el Movimento de Organização Comunitária (también donatario de la IAF), que a su vez deriva del

movimiento de la teología de la liberación. Ahora APAEB es, esencialmente, autosuficiente.

“Hay que tener la cabeza en las nubes pero los pies en la tierra”, es la explicación del éxito de APAEB en palabras de Ferreira, hijo de agricultor, que pasa la mayor parte de su tiempo en la fábrica y ha sido aclamado como el gurú del grupo. En el año 2001 la Fundación Schwab de Suiza lo nombró emprendedor social del año y unos 10 años antes fue honrado como miembro de Ashoka. Los diversos emprendimientos productivos y sociales de APAEB impresionan por su enorme diversidad y su impacto combinado en los cerca de 20.000 residentes de Valente. Más de 650 *sisaleiros* integran la organización en la actualidad, y 5.000 familias se benefician de los ingresos generados. En la mayoría de los pueblos pequeños del nordeste de Brasil, el gobierno municipal es la única fuente de trabajo, pero en Valente APAEB es esencial a la economía y su influencia llega a 19 municipios adicionales con unos 450.000 habitantes. En síntesis, la proximidad a Valente significa mejor ingreso per cápita y mayor expectativa de vida.

De la exportación de sisal, APAEB obtiene ingresos brutos de entre US\$5 millones y US\$10 millones por año, según el tipo de cambio. Las ganancias se utilizan para pagar a los productores y se invierten en una vasta infraestructura que incluye un supermercado, una estación de

*Un complejo deportivo ofrece a los agricultores nordestinos y sus familias oportunidades recreativas tales como natación, fútbol, capoeira y espectáculos musicales.*



radio (Valente FM) y una cooperativa de crédito lo suficientemente exitosa como para haber ayudado a APAEB a gestionar un préstamo bancario por el 75 por ciento del monto necesario para construir su primera planta hace 20 años. (Los agricultores mismos movilizaron el 5 por ciento del costo.) Las empresas secundarias son testimonio de la coherencia de una estrategia de base que emplea lo que tiene a mano. Solo puede obtenerse fibra del 5 por ciento de la planta de sisal, de manera que APAEB emplea el resto como pienso para cabras, pilar de su producción lechera y su curtiduría. “Con el sisal uno invierte el 35 por ciento de las ganancias en mano de obra para cosechar la fibra”, dice el productor Joselito Carneiro da Cruz. “Con las cabras, el único gasto es el pienso”. APAEB vende sus productos lácteos localmente y los distribuye como parte del programa Fome Zero del gobierno brasileño.

Participar en la economía mundial incluye su turbulencia, y la recesión económica ha afectado a la fábrica de alfombras. Hasta el año 2004, el 70 por ciento de los ingresos de APAEB de las alfombras y moquetas era atribuible a la exportación. Pero debido a la devaluación del dólar, desde entonces sus productos se han vuelto caros. Para adaptarse, APAEB redujo la fuerza de trabajo de la fábrica, recortando la jornada de 24 horas diarias a dos turnos, y obtuvo préstamos. Consciente de que tenía a mano un recurso adicional, el mercado brasileño,

reencauzó su producción de alfombras de manera a vender directamente a los consumidores en el norte y nordeste, y por intermedio de múltiples locales de venta en todas las ciudades importantes del sur y sudeste. El año pasado, las actividades de investigación y desarrollo de APAEB, financiadas por el gobierno de Bahia, se centraron con mayor intensidad en el consumo interno y la creciente competencia de China. En el año 2007 se creó la Fundação APAEB para administrar los programas comunitarios y recaudar fondos para cerrar la brecha de recursos.

Estos nuevos retos no pueden eclipsar el hecho de que un grupo decidido y hábil de *sisaleiros* triunfó sobre un sistema sofocante y explotador, desafiando la historia, la geografía, el clima y la sabiduría convencional. En la década de 1980, el director documental francés Jacques Hubschman expuso su realidad en *Os sisaleiros*. El año pasado, regresó con su colega Claire Sarazin para celebrar los logros de APAEB en una nueva película, *Miracle au sertão?* También nosotros aquí los celebramos con estas escenas de una historia que nunca nos cansaremos de relatar.

---

*Sean Sprague es fotógrafo profesional y vive en Gales. Contribuyeron al texto Judith Morrison, directora regional de la IAF para América del Sur y el Caribe, y Juliana Menucci, contratista de servicios de enlace de la IAF en Brasil*





## El desarrollo en El Salvador de posguerra

Por Kathryn Smith Pyle

Fotos de Kathryn Smith Pyle

Los regímenes brutales y las insurrecciones armadas que sometieron a gran parte de América Latina cuando la Fundación Interamericana abrió sus puertas, continuaron como telón de fondo de las actividades de la IAF hasta la última década del siglo XX. La IAF, creada como una alternativa a la ayuda externa tradicional, se enfrentó al reto de eludir a los gobiernos y encauzar la ayuda oficial directamente a los pobres. Pero en toda la región, gobiernos represivos tenían en la mira a los mismos organizadores comunitarios cuyos esfuerzos con grupos de base la IAF debía apoyar según el mandato recibido. *The Washington Post*, al hablar de los abusos ocurridos en Chile tras la muerte del presidente Salvador Allende, dijo que creaban “un clima de temor e intimidación que perduraría durante muchos años”. Efectivamente, el temor y la intimidación cundieron en esa era.

Y sin embargo, a pesar del peligro, el período fue un crisol para la sociedad civil. Los sindicatos ya estaban establecidos; surgieron las cooperativas de agricultores y los grupos de derechos humanos; se organizaron miembros de iglesias, ecologistas, pueblos indígenas y mujeres. El crecimiento implicaba oportunidades aunque la concesión de donaciones no era fácil. “Todo estaba a la sombra de la dictadura”, dijo Carl Swartz refiriéndose a Chile, donde fue representante de la IAF a mediados de la década de 1970, aunque podía haber estado describiendo a muchos otros países. “Teníamos que determinar qué era políticamente factible. Era difícil, pero trabajar en la base nos permitió encontrar proyectos sólidos, principalmente iniciativas económicas a pequeña escala”. Entre 1971, cuando la IAF otorgó su primera donación, y 1983, cuando la elección del fallecido Raúl Alfonsín como presidente de Argentina marcó un giro

hacia la democracia en la región, el apoyo de la IAF a proyectos de base ascendió a un total de US\$171,3 millones.

A medida que los dictadores fueron cayendo o retrocediendo y los conflictos armados comenzaron a disminuir al finalizar la guerra fría, la democracia y el estado de derecho se restauraron. Para mediados de la década de 1990, la IAF podía aplicar su estrategia de base en un contexto que, por motivos de precisión, mejor denominarlo “de posguerra” y no “de paz”, ya que el legado de los años anteriores aun se iba revelando. La gente aún desea justicia, y la estabilidad requiere un desenlace, incluso ahora, mucho tiempo después de finalizados los conflictos. Pero el proceso es complicado. Veamos el ejemplo de Argentina tras el retorno al gobierno civil. Al comienzo, los oficiales militares superiores acusados de tortura y homicidio fueron sometidos a juicio y condenados. Pero se obstaculizaron los juicios posteriores, se sancionaron las “leyes de impunidad” y, con el tiempo, se revocaron las condenas. Recientemente, esas leyes fueron derogadas y se reabrieron los casos. La voluntad política fue importante, pero debe darse crédito, al menos en parte, por los juicios que se están desarrollando, a la sociedad civil, en especial a las Madres de Plaza de Mayo, grupo que se formó durante la “guerra sucia” y sigue marchando cada jueves.

### La guerra y la posguerra en El Salvador

Cuando Argentina se encontraba en los últimos años de gobierno militar, El Salvador se convirtió en un campo de batalla. La mayoría de las cronologías de su guerra civil comienza en 1980 con la consolidación del gobierno militar, el establecimiento del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) como adversario armado, y una espeluznante ronda de asesinatos cuyas víctimas incluyeron al monseñor Oscar Romero, a dirigentes políticos de la oposición y a cuatro religiosas estadounidenses. En 1981, el FMLN, coalición de cinco grupos guerrilleros, lanzó la primera ofensiva militar importante con sus ataques coordinados en todo el país. Las más de 150 masacres documentadas que se produjeron en los 11 años siguientes

fueron parte de una estrategia coordinada para eliminar el apoyo a la guerrilla; los muertos ascendieron a 75.000, en su mayoría civiles desarmados asesinados por fuerzas militares y paramilitares. La IAF trabajó en El Salvador durante las hostilidades. Aunque algunos años no logró financiar casi nada, para 1992 sus inversiones allí ascendían a un total de 71 donaciones por un valor de US\$7,7 millones, principalmente para iniciativas agrícolas y programas de crédito.

Los acuerdos de paz de 1992 dieron fin a las hostilidades, imponiendo control civil sobre las fuerzas de seguridad y garantizando la transición del FMLN a un partido político. Pero una década más tarde, en mi capacidad de representante de la IAF en El Salvador, me impresionó cuán presente estaba aún el conflicto, y el gran número de organizaciones dedicadas a sus secuelas. Esto continúa, debido en parte a lo que el proceso de paz dejó inacabado: una comisión de la verdad documentó los abusos de los derechos humanos, pero una ley de amnistía entró en efecto inmediatamente después de que emitiera su informe; el foro de concertación económica y social creado para abordar la pobreza y los derechos laborales se disolvió en el espacio de un año. Los grupos que habían dirigido la atención internacional a los abusos durante la guerra siguen buscando a los desaparecidos y exigen justicia, y han surgido nuevos grupos, entre ellos un donatario de la IAF, la Asociación Pro-Búsqueda, que



Una conmemoración de los Acuerdos de Paz de 1992.

reúne a niños desaparecidos (ahora adultos jóvenes) con sus familiares y les ofrece oportunidades educativas. La economía actual ofrece pocas alternativas a la emigración o la incorporación en el tráfico de armas, drogas y personas que ha provocado un aumento vertiginoso en el número de homicidios. Este artículo explica cómo algunos donatarios representativos de la IAF están trabajando para lograr el desarrollo económico y el objetivo elusivo de la reconciliación.

### **Guerrilleros: reasentamiento y renovación**

La Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo (REDES) fue fundada en 1989 por la Resistencia Nacional, uno de los cinco grupos armados de la coalición guerrillera, para ayudar en la transición a la paz que parecía estar en marcha. “Cada grupo del FMLN formó una organización similar”, explicó José Francisco Rodríguez, coordinador del programa. “Carecíamos de una visión a largo e incluso a medio plazo; la reconstrucción inmediata del país absorbía toda nuestra atención”. Aunque cada bando se organizó para su propio beneficio, todos terminaron ayudando a la población general desarraigada, entre ella ex combatientes del ejército salvadoreño. “El principal interés de los ex combatientes —agregó Rodríguez—, sin importar en qué bando habían combatido, era reintegrarse a la sociedad: recibir capacitación, encontrar trabajo. Lamentablemente, era muy limitado lo que el gobierno ofrecía en adiestramiento y crédito. Y había ocurrido mucha destrucción. La mayoría de la gente regresó a sus pueblos, pero numerosos de éstos habían sido destruidos. Todos comenzamos a edificar viviendas para la repoblación, pero pronto encaramos otros problemas”.

La primera financiación que REDES recibió, para crear una estructura organizativa y volver a afincar a sus partidarios, provino de iglesias, gobiernos y ciudades hermanas en Europa, y de grupos de asistencia humanitaria con sede en EE.UU. Los donantes internacionales eligieron a REDES y otras organizaciones para que coordinaran la transferencia de tierras por parte del gobierno salvadoreño de los grandes terratenientes a los ex combatientes, en conformidad con los acuerdos de paz. Surgieron más ONG para ayudar, y se establecieron dependencias del gobierno, entre ellas un banco de crédito, para apoyar las transferencias. Para el año 1994, las ONG en El Salvador habían proliferado, llegando a sumar 500, una indicación de la enorme necesidad y la disponibilidad de fondos. “Las ONG comenzaron a verse como parte del contexto político —dijo Rodríguez— en lugar de dependencias de desarrollo comunitario de

antiguos grupos armados. Comenzaron a participar en la política y promovieron la democracia”. También cambió el enfoque institucional. REDES, por ejemplo, tiene sus propios programas económicos y sociales en 32 municipios, pero también colabora en redes que abordan los riesgos de los desastres naturales y los derechos de los migrantes en el extranjero. “Consideramos que las alianzas son fundamentales para fortalecer la democracia”, dijo Rodríguez. “Y que es de nuestro interés contribuir a la democracia”.

Con fondos recibidos de la IAF, REDES está probando una estrategia de desarrollo que entraña la participación de expatriados en EE.UU. La guerra provocó un éxodo masivo de salvadoreños, y muchos de ellos se dirigieron al norte. La mayoría de los cerca de dos millones que viven en EE.UU. reside y trabaja aquí legalmente en virtud del programa Estado de Protección Temporal que posterga la deportación a países en estado de guerra o que han sufrido un desastre natural. Se calcula que el dinero que estos salvadoreños e inmigrantes más recientes envían a sus hogares constituye el 18 por ciento de la economía salvadoreña. Algunos migrantes en EE.UU. han formado clubes de oriundos (*hometown associations* o HTA) que garantizan el apoyo económico a pequeños proyectos de infraestructura en sus comunidades de origen, pero típicamente sin consultar mucho a quienes quedaron. El proyecto piloto de REDES es un intento de apoyar a las pequeñas empresas, especialmente aquellas establecidas por jóvenes empresarios, aprovechando las contribuciones de las HTA y las remesas que las familias reciben. El proyecto entraña la planificación y negociación con las HTA, sus grupos beneficiarios en El Salvador, las asociaciones juveniles, los gobiernos municipales y las Asociaciones de Desarrollo Comunal, o ADESCOS, que comunican al gobierno local las prioridades vecinales. Brinda capacitación y asistencia técnica a los jóvenes e instrucción en participación a las familias y a las HTA. A la fecha, en el punto medio del proyecto, los grupos participantes están apoyando a cuatro microempresas.

“Las ONG fueron fundadas por ex guerrilleros para traer a la gente de regreso, y ofrecerles vivienda y sustento”, explicó Rolando González, de REDES. “Ahora dirigen el desarrollo comunitario con escaso apoyo del gobierno, ayudan a la gente a adquirir conocimientos microempresariales, tener acceso a créditos y educarse, para tener una alternativa a la migración. Si uno define la ‘paz’ como la ausencia de guerra, entonces los acuerdos de paz fueron un éxito. Pero si uno incluye en la definición el desarrollo económico —de hecho,



*Juan Luna, director de proyecto de la Asociación Mangle, en una granja diversificada y mejorada con el uso de métodos orgánicos.*

un objetivo explícito de los acuerdos—, entonces aún queda mucho por hacer”. Este sector de la sociedad civil salvadoreña, que incluye a REDES con su presupuesto de US\$1,4 millones, hace lo posible por lograr ese fin.

### **Refugiados y repatriación**

La Asociación Local Mangle para la Prevención de Desastres y el Desarrollo en el Bajo Lempa-Bahía de Jiquilisco (Asociación Mangle) desarrolla sus actividades en Usulután, en la costa del Pacífico. Casi todas las 3.500 familias de la zona semirural denominada Bajo Lempa llegaron después de 1992. Provenían de ambos bandos del conflicto y de cuatro de los cinco grupos comprendidos en el FMLN. Su reasentamiento marcó la base para que la violencia continuara durante muchos años. Los conflictos fueron graves, incluso entre familias de ex guerrilleros, ya que cada grupo del FMLN tenía su propia estructura, ideología e ideas de desarrollo. Según Juan Joaquín Luna, de la Asociación Mangle, en lugar de mejorar la economía, los US\$20 millones en ayuda externa de la Unión Europea solo intensificaron las rivalidades entre grupos de ex combatientes, ex

guerrilleros y los fieles de diferentes religiones. Cuando los fondos se evaporaron, el resentimiento persistió. Se produjo un aumento vertiginoso de la delincuencia vial; los residentes se desesperaban al ver los tatuajes que representaban la afiliación a pandillas que habían llegado para reclutar a sus hijos. Las empresas pidieron al gobierno que declarara al Bajo Lempa como zona militar.

Los menos preparados para reasentarse fueron los refugiados que se habían dispersado por todo El Salvador. En cambio, los que fueron repatriados en una unidad cohesiva, de algunos de los altamente organizados campos en Panamá, Nicaragua, Cuba u Honduras, se beneficiaron de escuelas, programas de alfabetización de adultos, puestos de salud, capacitación laboral y actividades sociales. Pero todos los que repoblaron el Bajo Lempa se vieron frente a tierras pobres y a un implacable ciclo de sequía e inundaciones. Tras un desbordamiento particularmente grave en 1996, los residentes reconocieron tener un problema común: las constantes crecidas ponían en peligro sus vidas, aislaban los asentamientos y destruían la cosecha. Para hacer frente al problema, las 84 comunidades formaron la Coordinadora del Bajo



*Agricultor capacitado en cultivos orgánicos por la Asociación Mangle.*

Lempa y redactaron un plan en el que la prevención de desastres se convirtió en el primer paso hacia la transformación de la agricultura, la reparación del medio ambiente y el mejoramiento de la vivienda, la educación y la salud. La Asociación Mangle se formó en 1998 como brazo financiero de la Coordinadora.

El interés en las inundaciones contribuyó a obtener la asistencia del gobierno para establecer un sistema de alerta temprana. “Formulamos un plan de evacuación y distribución de alimentos que pudiera llegar a las comunidades pequeñas donde con frecuencia los caminos eran intransitables. Y también contemplamos la necesidad de reconstrucción tras los desastres”, dijo Luna. Pero la solicitud de apoyo del gobierno para el desarrollo económico basado en la agricultura orgánica en el Bajo Lempa fue denegada. “Nos dijeron: ‘Hay demasiados hombres armados; no se los puede formar; simplemente hay que controlarlos’”, recordó Luna. “El gobierno quería volver a las plantaciones de algodón y caña de azúcar, monocultivos que habían fracasado y volverían a fracasar”.

En el otoño de 1998, el huracán Mitch azotó América Central. Se calcula que los daños en El Salvador ascendieron a US\$400 millones, con un total de 240 muertos.

Pero no se perdieron vidas en el Bajo Lempa, donde las comunidades se habían preparado. Cuando el gobierno español y el Banco Interamericano de Desarrollo seleccionaron a la Asociación Mangle para administrar los fondos de recuperación, la ONG aprovechó la oportunidad para poner en práctica el plan a más largo plazo, edificando un centro de capacitación y contratando a técnicos para introducir la agricultura orgánica. Con fondos de la IAF, la Asociación Mangle amplió sus servicios de capacitación a 150 agricultores y otorgó préstamos para materiales e insumos. La donación también financió los sistemas de riego, las cercas vivas, las acequias y los árboles frutales necesarios, y éstos ayudan a mitigar los efectos de las sequías y las inundaciones. Con el apoyo de la IAF, la Asociación Mangle forjó alianzas con los alcaldes locales para crear un mercado rotativo que fue promocionado por su estación de radio juvenil. Las mujeres aprendieron a hacer huertas familiares y a elaborar castañas de cajú para la venta. Las familias reciben asistencia para poner en marcha empresas en las que utilizan el excedente de su producción.

El dinámico programa de base de la Asociación Mangle ofrece a la gente de escasos recursos del Bajo Lempa una excelente alternativa al trabajo en las plantaciones. Aunque su interés principal era el desarrollo económico, el donatario también se concentró en los riesgos inmediatos para la estabilidad social, utilizando la mediación para calmar en parte la violencia y un programa de eliminación de tatuajes para ayudar a los hombres jóvenes a abandonar las pandillas y encontrar empleo. Estas medidas, junto con la preparación para desastres y la agricultura orgánica, han hecho posible que las comunidades heterogéneas de la zona se unan en torno a objetivos comunes. Para las cerca de cien familias beneficiarias de la ONG, la promesa de los acuerdos de paz ha comenzado a hacerse realidad.

### **La importancia de la memoria**

Ahora la Asociación Mangle está aprovechando un importante elemento para la reconciliación: la memoria. Ésta es esencial para la paz; legítima la experiencia, incluso ante la negativa oficial, y puede ser el fundamento de un vínculo común. En todo El Salvador, muchas comunidades han erigido monumentos a las víctimas de la guerra, y las conmemoraciones recuerdan los acontecimientos y rinden honor a los muertos. Pero, aparte de las historias militares de los ex combatientes y los testimonios sobre los abusos de los derechos humanos, hay pocas fuentes de información sobre la época disponibles para las comunidades rurales y los escolares. Aún no se

han publicado fuentes primarias, tales como cartas de los combatientes a sus familias, diarios íntimos y otros relatos personales. Los jóvenes del nuevo proyecto de “Patrimonio Cultural” de la Asociación Mangle están ayudando a llenar ese vacío mediante entrevistas a vecinos sobre las tradiciones, la comida, las costumbres y los “lugares preciados” en las zonas donde vivían antes de la guerra. También reunirán información para un libro sobre la historia local, incluida la masacre de La Quesera en el norte del Bajo Lempa, donde un monumento ahora rinde honor a las víctimas.

Otro donatario de la IAF, el Museo de la Palabra y la Imagen (MUPI), vincula a los salvadoreños con su patrimonio cultural gracias a sus colecciones de fotos, películas, artículos periodísticos, emisiones radiales y otros documentos de la guerra civil, además de obras de artistas y escritores que tratan sobre la reforma social. Su extensa documentación sobre una comunidad indígena maya en Sonsonate que fue casi aniquilada en 1932 incluye el renacimiento del arte de la cestería. En cooperación con las escuelas públicas, MUPI organiza talleres, seminarios y giras de exposiciones. Publica una revista y libros, y más recientemente, una historia ilustrada de los desastres naturales de El Salvador que también es un manual para la movilización. Carlos Henríquez Consalvi,

director de MUPI, explicó la misión: “Los acontecimientos de la guerra, esta historia indígena, la vida de estas figuras culturales, los efectos de los terremotos y los huracanes no se enseñan ni comunican pero siguen dando forma a la identidad salvadoreña. Particularmente nuestros jóvenes deben saber quiénes son para poder tener la opción de no emigrar, de permanecer aquí y participar en la reconstrucción. La memoria histórica fomenta la dedicación necesaria para la ardua tarea de participación cívica y política”.

Los recuerdos de Juan Ayala están entrelazados con la historia reciente y con el papel de la sociedad civil. Trabaja para un donatario de la IAF, la Asociación de Desarrollo Económico y Social Santa Marta (ADESSM), fundada en 1992 para prestar asistencia en la repoblación. Tenía siete años en 1983 cuando su familia llegó a Mesa Grande, uno de los campos de refugiados más grandes de Honduras, donde 30.000 salvadoreños pasaron los años de guerra en condiciones primitivas pero con un notable nivel de organización. Los que regresaron a El Salvador en 1987 y poblaron Santa Marta, una zona rural cercana a la frontera con Honduras, trajeron consigo una visión que habían comenzado a formular antes de convertirse en refugiados, por medio de clases de alfabetización que emplean la metodología de Paulo Freire. Consideraban



*Con apoyo de la IAF el Centro Arte Para la Paz, un complejo de museos construido en el terreno de un antiguo convento de Suchitoto, capacita a jóvenes en producción radial y de video para prepararlos para trabajar y documentar la historia de la región.*

que la educación era el medio para superar la pobreza. “Tenía 16 años cuando regresamos, y había recibido más enseñanza que ninguno de los adultos; junto con otros adolescentes, se me asignó el puesto de maestro en la escuela que establecimos cuando Santa Marta se encontraba aún en la zona del conflicto”, relató Ayala.

La escuela no fue reconocida oficialmente hasta el fin de la guerra; tomaría otros 10 años certificar a los maestros. Ahora es parte del sistema salvadoreño, pero Santa Marta sigue contratando personal de entre sus ex alumnos. Más de 900 estudiantes, desde el jardín de infantes hasta el último curso de la secundaria, llenan de bullicio el complejo que cuenta con un laboratorio informático y se conecta a la Internet por medio de una antena parabólica. Sus 40 graduados están inscritos en diversas universidades. “Gracias a la educación, la gente puede crear empleos y administrar proyectos de desarrollo económico. Nuestros jóvenes ya dirigen una estación de radio y un sitio Web”, agregó Vicente Tatay, también de ADESSM. Con los fondos recibidos de la IAF, ADESSM está ayudando a 100 familias campesinas en la producción y la comercialización. “Dimos fin al conflicto armado, pero ahora luchamos contra la pobreza con ideas y conocimientos”, explicó Ayala.

En El Salvador, el desarrollo de base es un concepto tan amplio como el de fomentar la paz. “Primero fue la guerra y después la posguerra”, comentó Aristides Valencia, ex director de la Asociación Mangle. Recientemente elegido a la Asamblea Nacional salvadoreña, Valencia es uno de varios ex participantes en proyectos financiados por la IAF que han hecho la transición de la sociedad civil a un cargo público. Las destrezas y los conocimientos adquiridos al dirigir una ONG los prepara para hacer frente al legado de la guerra como funcionarios públicos y trabajar con la sociedad civil en un proceso evolutivo que acepta el pasado mientras que se prepara para el futuro. Dijo Valencia: “Todavía estamos en la posguerra, creando un proceso particular de desarrollo basado en la participación y la inclusión. No es fácil, pero es la única manera de resolver los conflictos que dieron inicio a la guerra y que aún detienen nuestro progreso”.

---

*Del año 2001 al 2007, Kathryn Smith Pyle fue representante de la IAF para El Salvador. Produce actualmente una documental sobre los niños que desaparecieron durante la guerra civil salvadoreña*



*Representación artística que recuerda la masacre de una comunidad indígena de Sonsonate en 1932.*

Seth Jesse

# Premio por la preservación de la memoria

Carlos Henríquez Consalvi, director del Museo de la Palabra y la Imagen (MUPI) de San Salvador, donatario de la IAF del año 2007, fue premiado por Fondo Príncipe Claus de los Países Bajos por “su dedicación a la promoción de la memoria y de su papel activo en la reconstrucción de la sociedad salvadoreña”. El embajador Matthijs van Bonzel presentó el premio a Consalvi en el Museo de Arte Moderno de El Salvador el 29 de enero de 2009.

Nacido en Venezuela, Consalvi se trasladó a El Salvador en el año 1980, al comenzar el conflicto armado que duró hasta 1992. Allí fundó la clandestina radio *Venceremos* cuyas emisiones fueron un vehículo clave para expresar la oposición al gobierno militar represivo de El Salvador. Escribió sobre sus experiencias como periodista durante esa época y sobre el impacto devastador de la guerra civil, en los libros *La Terquedad del Izote* (1992) y *Luciérnagas en El Mozote* (1996), y en otras publicaciones.

Consalvi fundó MUPI como depósito de la documentación histórica que con su personal comenzó a reunir al finalizar la guerra. El museo alberga películas, grabaciones, obras de arte, publicaciones y más de 35.000 imágenes que se remontan al año 1872. El 2008 fue un año de gran actividad. Además de realizar nuevas exposiciones y de archivar documentos, MUPI lanzó la revista *Trasmallo*, el libro *1932: Rebelión en la Oscuridad* y un juego educativo para niños. El diario salvadoreño *La Prensa Gráfica* del 4 de octubre de 2008 informó que Consalvi asistía al Primer Congreso de Cultura Iberoamericana en Ciudad de México, donde habló de sus experiencias al realizar el documental *1932, Cicatriz de la Memoria* sobre el levantamiento indígena y la violenta

respuesta del gobierno que cobró la vida de por lo menos 10.000 salvadoreños.

MUPI lleva a los residentes de comunidades aisladas y pobres sus exposiciones interactivas, películas y charlas, y solicita sus ideas y sus historias personales para mejorar las exposiciones y estimular el orgullo en un pasado común. “Consideramos que es extremadamente importante reforzar un sentido de responsabilidad cívica, fortalecer una noción de pertenencia entre los jóvenes y poner a su disposición espacios culturales para reflexionar sobre la memoria histórica”, afirmó Consalvi, quien es optimista sobre la victoria del candidato del FMLN, Mauricio Funes, en las recientes elecciones presidenciales. Este cambio de partido en el poder, comentó, ha “creado lo que podemos denominar el comienzo del fin de la era de posguerra y la entrada a una era de madurez democrática”.—*Seth Jesse, representante de la IAF*



Carlos Henríquez Consalvi, conocido durante la guerra civil como Santiago, con una exhibición de artesanías de una comunidad indígena de Sonsonate oriunda del asentamiento maya ubicado más al sur.

## Rolex premia a Zaldívar

Superando a más de 1.500 candidatos de 127 países, Elsa Zaldívar, directora del donatario paraguayo de la IAF del año 2008 Base Educación, Comunicación y Tecnología Alternativa (BASE ECTA), estuvo entre los 10 ganadores del Premio Rolex para la Empresa del 2009. La fábrica Suiza de relojes de lujo patrocina esta competencia bial para promover la originalidad en ciencia, tecnología, exploración, medio ambiente y patrimonio cultural.

La innovación de Elsa se originó en un trabajo iniciado en la década de 1990 con 200 mujeres rurales que formaron una cooperativa para comercializar esponjas de la lufa, una enredadera que crece fácilmente en los trópicos. La empresa resultó todo un éxito —incluso los hombres que se burlaron de aquella “cosa de mujeres” quedaron impresionados— pero Elsa no se conformó, ya que mucha de la lufa cosechada se perdía en la manufactura o por ser de calidad inferior.

Finalmente ella llegó a combinar los sobrantes de lufa con plásticos descartados y chala del maíz para elaborar un material compuesto para la construcción. Además de ser aislante, flexible y liviano, este sustituto de la madera ofrece beneficios ambientales obvios, en especial para los bosques en riesgo de Paraguay. Ahora Elsa debe decidir cómo invertir en Base Ecta los US\$100.000 del premio (junto a un reloj Rolex). Base Ecta utiliza fondos de la IAF para financiar actividades de desarrollo. Para más información sobre el premio Rolex y Elsa Zaldívar, visite [rolexawards.com/en/index.jsp](http://rolexawards.com/en/index.jsp).

## Cinéma Haïti

En marzo, el programa radial de la BBC *The Strand* resaltó el trabajo de Fondation Festival Film Jakmèl (FFFJ), donatario de 2008 de la IAF que acaba de lanzar una escuela de cine, la primera de Haití. Los alumnos están trabajando con el director de documentales que fuera nominado para un Oscar Jonathan Stack en una película sobre el carnaval de Jacmel, población de 40.000 habitantes considerada la capital cultural haitiana por a su artesanía y arquitectura colonial. El festival de la FFFJ, que precedió a la escuela, atrae unos 80.000 aficionados y genera unos US\$1,5 millones.

Con su donación de la IAF, FFFJ busca llegar a unos 5.000 estudiantes secundarios en Jacmel y Puerto Príncipe con clases de cine y video y discusiones sobre cómo se presentan en la pantalla temas de derechos humanos, género, pobreza, medio ambiente y violencia



política. Sus miembros esperan que estas actividades sean incorporadas en el currículo escolar de Haití y ayuden a desarrollar una industria cinematográfica en el país.

En mayo, la Alianza Francesa de Nueva York invitó a FFFJ a participar en World Nomads, un evento anual de un mes de exploración transcultural. Este año el foco fue literatura, música, artes y cine de Haití y se resaltó el trabajo de los estudiantes de FFFJ junto a Jonathan Demme, galardonado con el Oscar y director de *El Agrónomo*. Para más información sobre World Nomads, visite [fiaf.org](http://fiaf.org); para mayores detalles sobre el festival, [festivalfilmjakmel.com](http://festivalfilmjakmel.com); para escuchar la transmisión de la BBC en inglés, [festivalfilmjakmel.com/audio/CI-bbc-report.html](http://festivalfilmjakmel.com/audio/CI-bbc-report.html).

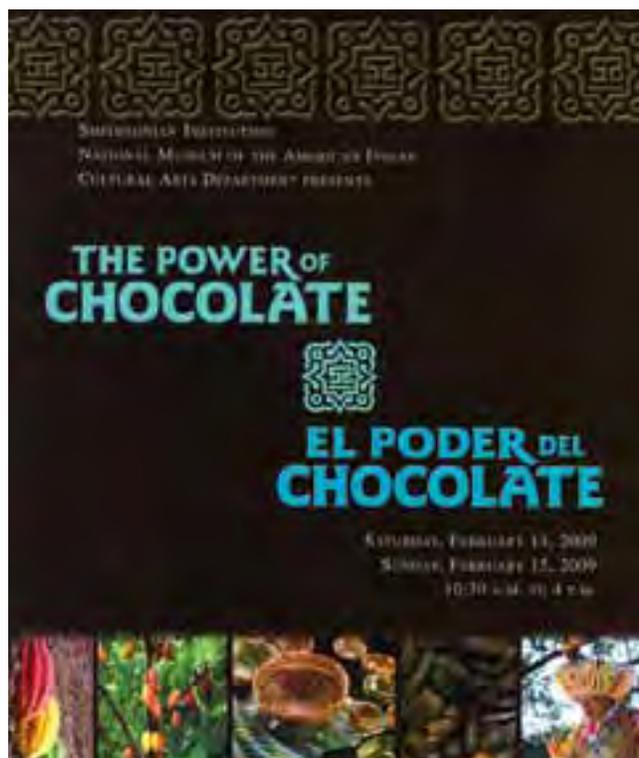
## En la red del gas

Unas 4.100 familias de cinco barrios del Gran Buenos Aires fueron recientemente conectadas a la red de gas natural gracias a su trabajo con el donatario de la IAF Fundación Pro Vivienda Social (FPVS), según la edición del 20 de abril de 2009 de *La Nación*, uno de

los principales diarios argentinos. Por tres décadas estos residentes compraron gas en garrafas para sus cocinas y calentadores, lo cual resultaba entre cinco y 10 veces más caro que el gas entubado y los dejaba vulnerables a quedar sin gas en momentos inoportunos. “Ahorramos tiempo y dinero, y ahora me puedo bañar tranquilo, sin pensar que se puede terminar la garrafa”, indicó Omar Armenia a *La Nación* “Nadie creía que esto iba a ser posible, porque ya muchos habían prometido la red y no pasaba nada”. La donación de IAF a FPVS apoya su trabajo de organizar barrios por cuadra para que manejen préstamos destinados a mejoras de hogares e infraestructura. Para más sobre FPVS, visite [fpvs.org](http://fpvs.org).

## Celebrando el chocolate

Como en 2008, el Museo Nacional del Indígena Americano de la Entidad Smithsonian de Washington, D.C., conmemoró el día de San Valentín del 2009 con una celebración del chocolate y sus orígenes precolumbinos. El ex donatario de la IAF, El Ceibo, una federación de 40 cooperativas, fue invitado a repetir su papel protagónico en “El poder del chocolate”, una exhibición del 14 al 15 de febrero. Unos 20.000 visitantes, entre ellos muchos que nunca habían visto una semilla de cacao, aprendieron los secretos del producto de las explicaciones de cuatro agricultores aymará del Alto



Beni, región amazónica con el mejor cacao del mundo. La edición del 20 de febrero de 2009 de *El Tiempo Latino*, el periódico en español de mayor circulación de Washington, D.C. publicó “El Olor del Chocolate Deleita en DC” sobre El Ceibo y su participación en el festival.

El Ceibo también fue reseñado el 31 de marzo de 2009 en el diario boliviano *La Razón* por haber ayudado a establecer los altos niveles de calidad en la producción de cacao que el gobierno de Bolivia está adoptando como normativa para la industria. Actualmente El Ceibo tiene unos 1.200 agricultores asociados que producen el 60 por ciento del cacao boliviano, y exporta más de 600 toneladas métricas de cacao y productos derivados a Europa, Japón y EE.UU. Para más sobre la exhibición de El Ceibo, visite [nmai.si.edu/chocolate/2009/index.html](http://nmai.si.edu/chocolate/2009/index.html).

## Premio de derechos humanos

La Organización Internacional sobre los Derechos en Discapacidad Mental (MDRI), uno de los socios del donatario peruano de la IAF Asociación Pro Derechos Humanos (APRODEH), recibió en 2009 el premio que desde el 1990 otorga la Asociación Psiquiátrica de EE.UU. en reconocimiento a los esfuerzos para prevenir abusos de derechos humanos y sus consecuencias psiquiátricas y ayudar a las víctimas a recuperarse. Entre previos galardonados están el ex presidente Jimmy Carter y el fallecido senador de EE.UU. Paul Wellstone.

La ONU auspició un documental resaltando el éxito de MDRI al lograr liberar a un joven autista paraguayo de una jaula a la que lo confinaba una institución psiquiátrica.

APRODEH está utilizando su donación de la IAF para ayudar a unos 520 peruanos con discapacidades cognitivas o psiquiátricas y a sus familias a formar una red nacional que abogue por sus necesidades. Para otros detalles sobre MDRI o APRODEH visite [mdri.org](http://mdri.org) o [aprodeh.org.pe](http://aprodeh.org.pe).

## Afroparaguayos

José Carlos Medina, coordinador del donatario de la IAF del 2006 Asociación Paraguaya Kamba Cua (AAPKC), fue entrevistado en enero del 2009 por *Joparé* (“alianza”, en guaraní), un boletín del Fondo de Población de la ONU, agencia que ayuda a gobiernos a recopilar y analizar datos demográficos. Con el apoyo de la IAF y la Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos de Paraguay, AAPKC llevó a cabo un censo en tres comunidades con unos 7.600 afrodescendientes. (Ver *Desarrollo de Base* 2007.) Esta población, que con su cultura ha sido

## Taxis para discapacitados

Taxi Solidario, un programa de Gestión Ecuador (GE), donatario quiteño de la IAF de 2008 que presta servicios a ecuatorianos con discapacidad, fue reseñado por el diario *El Telégrafo* de Guayaquil el 10 de diciembre de 2009. GE se ha asociado con varias organizaciones y cooperativas de taxi para transportar a personas con discapacidad que estimativamente constituyen el 13 por ciento de la población.

Para participar los conductores tienen que aprender a atender a estos clientes y comprometerse a ofrecerles descuentos. "No solo se hace un servicio social, sino que cada miembro aprende sobre respeto y buen trato, lo



Mark Calcedo

Jorge López, de Taxi Solidario, despliega el logo internacional que simboliza acceso.

que los hace a todos mejores personas y trabajadores," indicó a *El Telégrafo* Luis Mejía, del sindicato de taxis de Pichincha. Otros como él, unos 600 voluntarios taxistas, han ayudado a llevar a estas personas a citas médicas, terapia física, a hacer recados y a votar en las elecciones de septiembre del año pasado. Con el apoyo de la IAF, GE está expandiendo este programa a Guayaquil, Cuenca y Tulcán. En febrero firmó un acuerdo con USAID para desarrollar en 11 municipios planes de evacuación para desastres naturales que incorporen las necesidades de los discapacitados. Para más sobre GE, visite [gestionecuador.org](http://gestionecuador.org).

relegada indicó Medina, desea ser reconocida oficialmente como grupo minoritario y que sus contribuciones sean incluidas en los textos escolares. Para la entrevista, visite [unfpa.org.py](http://unfpa.org.py).

## Cosechando ostras

Buzos de La Entrada, Ecuador, están enfrentando la escasez de ostras de tamaño comercial reproduciéndolas en jaulas, según un informe realizado en octubre por el canal televisivo de cobertura nacional *Ecuavisa*. El apoyo al esfuerzo proviene del Centro Nacional de Agricultura e Investigaciones Marinas del Ecuador y la Fundación Nobis, la cual viene colaborando desde 2003 mediante un acuerdo de cooperación con la IAF. Con

este método se podrían cosechar más de 7.000 ostras por mes. También puede ayudar a reducir el daño pulmonar causado al bucear por períodos prolongados, según el buzo Wilmer Tumbaco.

Fundación Nobis, brazo filantrópico de un conglomerado ecuatoriano de empresas, integra RedEAmérica, iniciativa desarrollada por la IAF que agrupa a fundaciones empresariales comprometidas con el desarrollo de base. Nobis y la IAF suscribieron un acuerdo para contribuir a un fondo que financia iniciativas de grupos de base de La Entrada para huertas familiares, programas de educación temprana, una clínica de salud, un fondo de microcrédito y un centro de capacitación artesanal. Para más sobre RedEAmérica, visite [redeamerica.org](http://redeamerica.org).



Cortesía de COVINUS



Darío Elías

Villa del Chanco, arriba, y Silvia Acosta, futura propietaria de una casa en COVINUS.

## Casas de ensueño

La ONG Una Casa Un Sueño (UCUS), donataria uruguaya de la IAF, fue fundada hace unos ocho años cuando madres de estudiantes del colegio privado Stella Maris de Montevideo decidieron ayudar a mejorar el desempeño académico de los escolares del barrio De la Cruz, en la zona montevideana de Carrasco. Desde un principio ellas comprendieron que no podían abstraerse de la pobreza, el hambre, el frío y otras privaciones que conspiraban contra el objetivo. Así, UCUS se concentró en viviendas decorosas que las familias irían a construir, ayudándose unas a otras. Pero según Claudia Raveca, su directora, UCUS no solo construye casas: construye comunidades sustentables. Su primer éxito en la Cruz de Carrasco fue seguido por otros.

Uno de los más recientes ha sido Cooperativa de Vivienda No Solo Un Sueño (COVINUS), donde, con apoyo de la IAF, UCUS ha ayudado a reasentar a unas 30 familias que vivían en un vertedero de basura clausurado por la municipalidad. *Desarrollo de Base* visitó COVINUS, y por el camino nos detuvimos en el vertedero infestado de insectos y ratas donde estuvo el precario asentamiento llamado Villa del Chanco —referencia a los animales que criaban allí los pobladores, aunque algunos también se ganaban la vida como recicladores. Era un lugar peligroso y los análisis habían mostrado niveles alarmantes de cromo, cadmio y plomo en los niños que allí crecían sofocados prácticamente por la basura, mientras que sus animales constituían otro conducto contaminante.

En COVINUS, las viviendas están siendo construidas en terreno donado por la Fundación Don Pedro y la Asociación Cultural y Técnica. La municipalidad de Montevideo provee servicios y construcción y mantenimiento de caminos. Otros socios son el colegio Stella Maris, las facultades de Veterinaria y Ciencias Sociales de la Universidad de la República, el Ministerio de Desarrollo Social, las entidades Christian Brothers, Fundación Viven, Fundación Logros, Asociación Techo para mi País, Old Christians Club, Hermanas Misioneras Franciscanas, la empresa Hormigonera Artigas y las embajadas de Japón e Irlanda, además de los voluntarios individuales.

Según Bertha Sanseverino del Ministerio de Desarrollo Social, esta actividad refleja una larga tradición participativa que la administración actual promueve. “Nosotros alentamos a las organizaciones sociales a trabajar con los residentes”, afirmó.

UCUS comienza sus esfuerzos de renovación obteniendo la propiedad titulada del sitio donde se reubicará la comunidad. Primero, los vecinos se mudan a viviendas provisorias de unos 18 metros cuadrados prefabricadas en madera. Esto les permite habitar en el área, facilitando la colaboración en la construcción y evitando la pérdida de tiempo y dinero por transporte. Como bien lo indicó un residente “el ojo del patrón engorda el ganado.” Los pobladores aprenden a enfrentar los retos en conjunto, a organizarse y a asumir responsabilidades sociales, desarrollando su sentido de comunidad y de cooperación para beneficio mutuo. El concepto no es nuevo, pero los resultados de su aplicación son inspiradores.—*Darío Elías, supervisor de traducciones de la IAF*

## El ansiado empleo

Numerosos individuos con discapacidades cognitivas pueden mantener un trabajo, pero muchos no tienen la oportunidad de adquirir las destrezas para encontrarlo. Angelina Merino Thayer comprende esto. Ella ha trabajado como terapeuta vocacional con chilenos con discapacidad mental desde su graduación en la Universidad de Chile en 1976. Hace cuatro años Angelina inició la Fundación Incluir para asistir a estos jóvenes y adultos. Incluir abrió sus puertas en agosto del 2005 en el este de Santiago, donde una firma inmobiliaria le facilitó una casa libre de pagos de alquiler. El objetivo del programa, que en ese entonces tenía cinco participantes y dos instructores, era proveer capacitaciones y desarrollar el sentido de autonomía y autoestima de los participantes.

Fundación Telefónica de Chile es integrante de la Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base (RedEAmérica), que apoya a proyectos de autogestión y fuera iniciada por la IAF en el 2002. Como otros miembros de RedEAmérica, Fundación Telefónica ha suscrito un convenio de cooperación con la IAF que requiere una contribución de contrapartida de dos a uno al fondo de subdonaciones de la empresa de teléfonos. Fundación Incluir recibió US\$18.000 para desarrollar una microempresa autosuficiente con un programa de capacitación para que personas con discapacidad horneen manjares tales como alfajores, cubanitos, naranjitas y galletas. Incluir utilizó su donación de IAF-Telefónica para adquirir hornos y taburetes especiales y para hacer las pruebas de contenido nutricional de los productos, requeridas para la autorización de venta. Las ganancias iniciales sufragaron los ingredientes y un salario simbólico para los aprendices.

A 18 meses, el programa cuenta con 41 participantes, de los cuales un 60 por ciento padece del síndrome de Down. La edad mínima para participar es 16 años.

El personal de profesionales incluye la directora Thayer, dos expertos confiteros, dos instructores de manualidades, un programador de computadoras y maestros de arte, música, danza y pintura. Los graduados del programa que no consiguen otro empleo pueden trabajar indefinidamente en el área de confitería y crecer junto a la misma. Las capacitaciones le han servido de mucho a Marcos Agurto. Luego de un año en el programa encontró empleo en el supermercado LIDER, lo que le deja suficiente tiempo libre en las tardes para continuar sus clases de arte en Fundación Incluir.

La empresa ha incrementado sus ventas en forma consistente, y solo decayeron cuando cerró por las fiestas



*Los aprendices de panadería Arturo Jaramiz y John McDonald.*

Miguel Cuevas



patrias. La calidad es un factor importante en este éxito. Los dulces están a la altura de las exigencias del hotel Marriott de Santiago y de LAN-Chile y pronto estarán disponibles en la sección gourmet de LIDER. Sin embargo el crecimiento continuo del ingreso es un desafío. Los estudiantes-trabajadores no pueden incrementar sus horas o aumentar de otra forma la productividad. Fundación Incluir tiene ocho individuos en listas de espera, pero ampliar el equipo exigirá más espacio. Una de las metas para el 2009 es adquirir un local que permita tal expansión.

Las cuotas nominales pagadas por los padres representan solo una pequeña fuente de ingresos (el 30 por ciento de los participantes está becado). La Fundación Incluir está solicitando el apoyo de empresas, de los empleados de éstas y del público en general. Más de 700 personas participan en su evento anual para recaudar fondos para becas, mejoras al programa y la prevista adquisición del nuevo local. Los estudiantes y sus instructores limpian las instalaciones y el jardín. Los nuevos contratados subsidian a la institución renunciando a su remuneración durante el primer año.

En su folleto, Fundación Incluir indica que “sumará su fuerza a la de todos aquellos que quieran participar en un verdadero cambio social donde las personas más vulnerables tengan la posibilidad real de incluirse”. Falta mucho por realizar, pero la confitería es un gran paso. Los jóvenes se sienten útiles y los padres saben que sus hijos aprenden cosas que los llevarán a la inserción en la sociedad chilena.—*Miguel Cuevas, especialista en evaluación*

## Global Rights en la OEA

La discriminación afecta a más de 190 millones de afrodescendientes en América Latina y el Caribe. Ellos no están debidamente representados en el gobierno, carecen de acceso a la educación, la seguridad social y el empleo, y padecen en forma desproporcionada de pobreza. A menudo están en desventaja en el sistema judicial.

Global Rights es una organización no gubernamental que ha estado combatiendo la discriminación racial y general desde 1978. Tres décadas atrás, nosotros comenzamos a litigar ante la Corte Interamericana y la Comisión Interamericana de Derechos Humanos de la Organización de los Estados Americanos. Más recientemente, nuestra labor se ha extendido hasta otros

organismos de la OEA, incluyendo la Cumbre de las Américas, que reúne a los jefes de estado del continente cada cuatro años. La cumbre culmina con la adopción de la Declaración y Plan de Acción que encara algún asunto. La Secretaría de Cumbres de la OEA monitorea el avance hacia las metas de los mandatos y compromisos expresados en estos documentos; ella ha recibido y considera a grupos de la sociedad civil tales como el nuestro como elementos fundamentales de este esfuerzo.

Con el apoyo de la Fundación Interamericana, la Secretaría de Cumbres y el gobierno de Argentina, Global Rights y el Centro de Mujeres Afrocostarricenses organizó el primer Foro Interamericano de Pueblos Afrodescendientes en San José en preparación para la Cumbre 2005 realizada en Mar del Plata, Argentina. Nuestro propósito fue informar a los participantes sobre la OEA y la cumbre y asegurar que la declaración reflejara sus preocupaciones. Nuestros esfuerzos fructificaron. La Declaración y el Plan de Acción condenaron explícitamente el racismo, confirmaron el derecho de los afrodescendientes a las oportunidades de educación y empleo, y pidieron la creación de una fuerza de tarea encargada de redactar una versión preliminar de la Convención Interamericana contra el Racismo y Todas las Formas de Discriminación e Intolerancia.

Desde 2005, con apoyo constante de la IAF, Global Rights y nuestros colegas latinoamericanos hemos rastreado el cumplimiento de las metas de la Cumbre en diferentes eventos “subregionales” en Brasil, Uruguay, Colombia, Panamá y República Dominicana. Hemos constatado que, lamentablemente, pocos funcionarios de gobierno comprenden el proceso para trabajar con la sociedad civil. Y lo que es más grave, seguimos confrontando la negación de la existencia de la discriminación racial y sus consecuencias. No obstante, podemos informar sobre ciertos avances: las organizaciones de afrodescendientes registradas en la OEA ya suman 14; la presencia de afrodescendientes en los organismos de la OEA ha crecido; las cuestiones que son importantes para los afrodescendientes están ahora en la agenda interamericana. En la Cumbre 2009 realizada en Trinidad y Tobago, Global Rights y sus colegas aportaron elementos para la Declaración de Compromisos redactada preliminarmente por el país anfitrión. El documento final reafirmó la necesidad de seguir combatiendo la discriminación racial y de una convención.—*Carlos Quesada, director, Programa Latinoamericano, Global Rights*

## Informe: la IAF en Brasil

Recientemente la Fundação Getúlio Vargas (FGV) dio a conocer las conclusiones de su estudio de ocho organizaciones brasileñas beneficiadas con donaciones de la IAF entre 1976 y 2004 y el impacto que han tenido sobre las políticas gubernamentales y la inclusión social.

Cuando la IAF comenzó a trabajar en Brasil, el PIB estaba creciendo en un sorprendente 7 por ciento anual. Debido a que eran pocos los brasileños entre quienes estas ganancias eran compartidas, el resultado fue una evidente inequidad en la distribución del ingreso, particularmente en correlación con la raza, fenómeno apenas reconocido en Brasil. De hecho, el programa de la IAF fue interrumpido entre los últimos años de la década de 1970 y los primeros de la década de 1980, manifiestamente porque no se necesitaban proyectos del tipo que la IAF financiaba.

Ostensiblemente, antes y después de la interrupción, la IAF invirtió en organizaciones que trabajaban para poner la justicia social en agenda. Como uno de los numerosos donantes internacionales que apoyaban a estas instituciones, la IAF les ofreció arreglos flexibles para financiar programas y capacitación clave en destrezas que aumentarían su influencia. El estudio de la FGV incluyó a CEBRAP, fundada como un refugio para profesores e investigadores “retirados” por el régimen militar; Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), un laboratorio de ideas dirigido por el apasionado defensor de indigentes y desfavorecidos Herbert de Souza, conocido como Betinho; Centro Josué de Castro, que también concientizaba con su investigación de las condiciones sociales; y Ação Educativa, que trabajaba para mejorar prácticas educacionales. FGV informó que el trabajo de CEBRAP, IBASE y Centro Josué de Castro influyó en el programa Bolsa Familia del gobierno de Lula (ver página 74). Ação Educativa institucionalizó nuevas prácticas y desarrolló materiales adecuados a la educación de adultos que fueron adoptados por el Ministerio de Educación de Brasil.

La FGV halló que luego que las elecciones y una nueva constitución abrieran espacio a las ONG contenidas por el régimen militar, la IAF se concentró más en la reducción de la pobreza y la inclusión social. El donatario União Nordestina de Assistência a

Pequenas Organizações, de Pernambuco, fue un pionero en microcrédito (ver página 73). El donatario Instituição Comunitária de Crédito—Portosol, de Rio Grande do Sul, no solo extendió préstamos asequibles a los pobres sino que diseñó instrumentos administrativos que fueron adoptados y divulgados por el Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. El apoyo de la IAF también aseguró la contribución de la sociedad civil al actual marco regulatorio del microcrédito. La Sociedade para Reabilitação e Reintegração do Incapacitado (SORRI), que recibió una donación en 1990 para trabajar con los discapacitados e investigar leyes y servicios que los afectan, tuvo un rol en la aprobación de legislación laboral relevante en 1999. El Instituto Palmares de Direitos Humanos, incubadora de empresas de afrobrasileños, recibió una donación en 2004. Su líder Giovanni Harvey fue nombrado subsecretario de acción afirmativa de la Secretaría Especial para la Promoción de la Igualdad Racial y trabaja con la sociedad civil en el desarrollo de políticas. “La maquinaria del gobierno no genera innovación social porque es una tecnocracia. Pero puede y debe identificar líderes estratégicos”, dijo a FGV.

Respecto a discriminación y distribución de ingreso, FGV informó de avances. Desde 2001, los brasileños se identifican cada vez más como de ascendencia africana. Como resultado, la porción afrodescendiente de la población brasileña “creció” en casi un 6 por ciento por año entre 2002 y 2007. Sin embargo, la raza sigue siendo un factor en cuanto a pobreza; un brasileño blanco tiene menor probabilidad de ser pobre que un afrobrasileño. A partir de 2001, la disparidad en la distribución de ingreso comenzó a reducirse, pero sigue dificultando las perspectivas de una sociedad más equitativa.

El informe de la FGV llega a la conclusión de que, más allá de su impacto sobre los donatarios y sus propios beneficiarios directos, el apoyo de la IAF permitió que la sociedad civil brasileña expresara las necesidades de los marginados e influyera en la agenda interna, las leyes y el desarrollo. La continuada influencia de la sociedad civil en el desarrollo de políticas es primordial para un mayor avance. Para el estudio completo, visite [www.fgv.br/cps/iafbrazil](http://www.fgv.br/cps/iafbrazil).—*Marcelo Neri, director, y Ana Beatriz Andari, investigadora, Centro para Políticas Sociales, Instituto Brasileiro de Economía, Fundação Getúlio Vargas*



**Microcrédito—O Mistério Nordestino e o Grameen Brasileiro**

*[Microcrédito: el misterio del nordeste y el Grameen brasileño]*

Por Marcelo Neri et al

Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 2008

Disponible en portugués

Aunque el papel del microcrédito en la reducción de la pobreza está ampliamente reconocido, muchos siguen escépticos. Para ellos, faltan datos concretos, especialmente aquellos que indican si los microempresarios, en particular las mujeres, invierten las ganancias empresariales en servicios de salud y educación para sus hijos. En *Microcrédito—O Mistério Nordestino e o Grameen Brasileiro*, el autor principal, Marcelo Neri, y sus colegas realizan una importante contribución a este debate analizando el programa CrediAmigo creado en 1998 por el Banco do Nordeste do Brasil. Neri, quien obtuvo un Ph.D. en Economía en la Princeton University, dirige el Centro de Políticas Sociales del Instituto Brasileño de Economía de la Fundación Getúlio Vargas —una de las más destacadas instituciones de enseñanza e investigación—, enseña en su programa de posgrado, y publica sus escritos en Brasil y el extranjero.

La historia del microcrédito en Brasil precede en unos años al Banco Grameen fundado en 1976 por Muhammad Yunus, pionero del microcrédito y ganador del Premio Nobel en el año 2006. El Projeto UNO, primer programa de microcrédito de América del Sur, fue creado en 1973 en Pernambuco con el apoyo de Acción Internacional, y más tarde fue ampliado con financiación de la Fundación Interamericana. Tanto CrediAmigo como el Banco Grameen otorgan préstamos a grupos de pobres cuya única garantía es su reconocimiento de que son individual y colectivamente responsables de la amortización. La diferencia fundamental entre las dos entidades es que el Banco Grameen desarrolla sus actividades en las zonas rurales y CrediAmigo en las ciudades —circunstancia que refleja las características demográficas de Bangladesh, que es mayormente rural, y Brasil, donde la población es urbana en un 86 por ciento.

El “misterio del nordeste” del título del libro hace alusión al término “misterio brasileño” utilizado por primera vez en 1997 por Claudio González Vega, especialista en microfinanzas, quien se preguntó por qué el volumen y la calidad de los créditos en Brasil eran más bajos que en otros países con niveles similares de ingresos. La demanda de créditos en Brasil aún excede considerablemente la oferta, pero en años recientes la disponibilidad de los créditos ha aumentado más rápidamente en el nordeste que en el resto del país. *Microcrédito* sostiene convincentemente que el motivo es CrediAmigo, solucionando así “o misterio nordestino” También ofrece pruebas concluyentes de que los clientes de CrediAmigo no solo tienen capacidad de pago, como lo refleja su tasa de amortización del 84 por ciento, sino que muchos —más del 60 por ciento— han empleado sus préstamos para superar la pobreza. Este es un logro excepcional desde cualquier punto de vista.

Generalmente se define el microcrédito como la concesión de pequeños préstamos a empresarios de bajos ingresos. Por supuesto que, como todos, los pobres precisan una amplia gama de servicios financieros para proteger y aumentar sus ingresos, presupuestar el consumo, incrementar los activos, desarrollar sus actividades y controlar los riesgos. Microfinanzas es el término utilizado para la gama de servicios que abarca préstamos, ahorros, transferencias de dinero y microseguro. Sin duda, el crédito es un medio y no un fin en sí. Por eso sus efectos deben ser estudiados no solo en lo que respecta al rendimiento financiero (la rentabilidad y sostenibilidad del programa de créditos) sino también en lo que hace a su impacto, tanto en las empresas como en los individuos y sus familias.

Cualquiera que dude del poder del microcrédito debe leer este libro que documenta con datos sólidos un programa que ha alcanzado a casi 1 millón de clientes en un espacio de 10 años y los ha ayudado a mantener dignamente a sus familias. Tiene buenas noticias para los clientes y beneficiarios de tales programas, para las instituciones éticas de microfinanzas que tratan de ofrecer servicios accesibles y económicos a los pobres, y para los donantes que invierten en programas de microcrédito debido a su impacto social, económico y en el desarrollo. Para un examen más exhaustivo de los datos, visite [www.fgv.br/cps/crediamigo](http://www.fgv.br/cps/crediamigo), un sitio Web interactivo accesible en portugués e inglés.—*Miriam Euclides Brandão, representante de la IAF*

Cortesía de Thereza Loda



## Ruth Cardoso:

### Antropóloga, primera dama, reformadora social

Ruth Cardoso, distinguida antropóloga, ex primera dama de Brasil y directora del Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP), donatario de la IAF, falleció a los 77 años en São Paulo el 24 de junio de 2008, tras sufrir un ataque cardíaco. En su larga carrera como investigadora, profesora, feminista y funcionaria pública, doña Ruth, como afectuosamente le decían, desempeñó un papel importante en la formulación de la política social brasileña.

A comienzos de la década de 1950, doña Ruth conoció a Fernando Henrique Cardoso, el sociólogo que más tarde llegó a ser presidente de Brasil, en la Universidade de São Paulo donde más tarde obtuvo su doctorado. La pareja se casó en 1952. Como muchos otros intelectuales de su generación, se vieron forzados al exilio durante el régimen militar represivo que comenzó hacia fines de la década de 1960. Durante su estancia en el exterior, doña Ruth estudió y enseñó en la Maison de Sciences de L'Homme en Francia, la Universidad de Chile, la Columbia University de EE.UU. y la Cambridge University del Reino Unido. Sus publicaciones comprenden una serie de influyentes artículos y capítulos de libros sobre los movimientos sociales y la compleja vida comunitaria en las favelas de Brasil. Se le atribuye el haber contribuido a incorporar el estudio de la pobreza y la violencia en la agenda académica brasileña.

Pero fue como primera dama que doña Ruth tuvo mayor influencia, y en su forma de encarar el papel

ha sido comparada con Eleanor Roosevelt. Cuando su marido asumió el cargo en 1994, doña Ruth abolió la Legião Brasileira de Assistência Social (LBA), una institución de beneficencia ineficaz y abrumada de clientelismo cuya cabeza era la primera dama, y la reemplazó por la Comunidade Solidaria, un organismo innovador dedicado a la reducción de la pobreza mediante la colaboración con la sociedad civil. En un espacio de ocho años, este organismo abordó la alfabetización de adultos, la capacitación laboral, el voluntariado y la financiación de pequeñas empresas. Doña Ruth también lanzó el Conselho da Comunidade Solidária, integrado por ministros del gobierno, dirigentes de ONG y empresarios, y dedicado a promover el diálogo sobre temas tan candentes como la reforma agraria y el papel del tercer sector. Los programas que ella creó beneficiaron a las comunidades pobres de todo Brasil. También allanaron el camino para la Bolsa Familia lanzada por el gobierno del presidente Lula en el año 2003, un programa masivo de transferencias de efectivo con condiciones tales como vacunar a los hijos y enviarlos a la escuela, que constituye una red de seguridad para unas 11 millones de familias y ha reducido considerablemente la pobreza absoluta.

Doña Ruth trabajó como investigadora en el CEBRAP, un destacado laboratorio de ideas dedicado a las ciencias sociales, con sede en São Paulo, con el cual la IAF ha estado en contacto desde su fundación a comienzos de la década de 1970. Más tarde, en la década de 1990, la IAF financió las investigaciones del CEBRAP sobre la integración económica de los inmigrantes del nordeste en São Paulo. Como representante de la IAF para Brasil y luego funcionario del Banco Mundial, me reuní con doña Ruth en varias oportunidades. Ella siempre se mostró sencilla y cordial, demostrando el intelecto de una académica consumada, y la tranquilidad y sencillez inquebrantables de una persona profundamente dedicada al cambio social.

Doña Ruth vivió durante una era decisiva y se adelantó mucho a su época. Cuando se escriba la historia de esta transición, ella será una figura clave que llevó a Brasil a reconocer y comenzar a superar los largos años de discriminación de género y desigualdad social. Su dedicación ininterrumpida a la justicia social tuvo una expresión conmovedora durante su funeral cuando una pequeña muñeca hecha por uno de los numerosos grupos de mujeres financiados por Comunidade Solidária fue colocada en su ataúd como un último tributo.—*John Garrison, especialista en sociedad civil del Banco Mundial*



## Sally Watters Yudelman: vicepresidente de la IAF y feminista

Sally Watters Yudelman, la primera mujer vicepresidente de la IAF, falleció víctima de cáncer cerebral el 24 de octubre de 2008. Tenía 77 años.

Nacida en el seno de una familia adinerada, y dotada de belleza, Yudelman se graduó en Vassar College y se casó joven. Pero la vida le jugó una mala pasada, y se vio divorciada y desempleada, con dos hijos pequeños que criar. Comenzó a trabajar para el Cuerpo de Paz estadounidense donde sus destrezas administrativas llamaron la atención de Bill Dyal, en ese entonces director para Colombia. Cuando se casó con Montegue Yudelman, un economista sudafricano, lo acompañó a Francia y enseñó un tiempo en la Université de Paris. La pareja regresó a EE.UU. en 1972, cuando Dyal le pidió a Sally que fuera parte de su equipo en el flamante organismo que estaba dirigiendo: la Fundación Interamericana. (Robert McNamara le había ofrecido a Montegue un puesto en el Banco Mundial.)

El trabajo de Sally en la IAF la estableció internacionalmente como incansable defensora de los desfavorecidos, especialmente las mujeres. Durante su meteórico ascenso de representante de la Fundación a vicepresidente, apoyó a los grupos de base dedicados a abordar el abuso, el acceso a servicios y las oportunidades económicas de todo el continente. Habló de sus experiencias en su libro *Hopeful Openings* (aperturas

esperanzadoras) (Kumerian Press: 1987). Se retiró de la IAF para convertirse en investigadora principal del Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer. Posteriormente, Sally integró los directorios de CARE Internacional, Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos, Grupo de Desarrollo de Políticas Alternativas, Centro de Apoyo a las Tierras Nativas, y delegaciones que observaron elecciones y el trabajo de las comisiones de derechos humanos en América Latina. Como académica Fulbright, dio conferencias en universidades de todo EE.UU.

Marion Ritchey Vance compartió buenos momentos con Sally en la IAF, además de una pasión por la equitación. “Solíamos ir al campo en Virginia, ensillar los caballos y cabalgar a lo largo del río Potomac o por los bosques donde las luciérnagas daban un toque de magia al ocaso entre los árboles”, recordó Ritchey Vance. “En el viaje al campo, teníamos conversaciones agitadas sobre las crisis más recientes en la oficina. Para cuando guardábamos los caballos y nos dirigíamos a casa, todo era tranquilidad y armonía, suave como el aroma de los equinos comiendo heno. Fue en esos viajes que llegué a conocer y disfrutar del sentido del humor de Sally. Era una de las más agradables conversadoras que he conocido. Inventaba apodos ingeniosos para todos sus más allegados, especialmente la familia que tanto adoraba. Salpicaba la conversación con aforismos franceses y frases que iban al grano cuando quería exponer comportamientos que no le agradaban.

“Siempre estaré muy agradecida a Sally por su liderazgo intelectual y su asesoramiento”, dijo Steve Vetter, ex funcionario de la IAF y actual presidente de Compañeros de las Américas. “Nunca tuvimos una conversación en la que no me haya preguntado: ‘¿Y qué has estado leyendo?’ Me acostumbré a eso, especialmente porque había tantas otras mentes abiertas y curiosas en la IAF que leían y reflexionaban sobre nuestra labor. Desde entonces me he dado cuenta cuán valioso y singular regalo Sally nos había ofrecido a todos. Yo solía tener un ejemplar de los poemas de Robert Frost sobre mi escritorio. Hablamos en varias ocasiones sobre uno de mis favoritos, *Two Tramps in Mud Time*, y en uno de nuestros últimos encuentros me pidió que lo recitara. Dice: ‘Solo cuando el amor y la necesidad van de la mano, el trabajo es verdaderamente por el cielo y el futuro’. A esto ella siempre agregaba: “¡Qué hermoso!”.

Sally, ¡qué hermosa!—*Wilbur Wright, representante de la IAF*



Sean Sprague

## 40° aniversario: exposición

La fotografía es fundamental en las publicaciones de la Fundación Interamericana. Con el correr de los años, entre nuestros colaboradores hemos contado con artistas capaces y sensibles cuyo trabajo ha documentado en forma elocuente la dignidad y los logros de nuestros donatarios. Esta imagen de tejedoras bolivianas jalq'a de ASUR (artículo de la página 10) es una de las 40 fotos

extraídas de nuestro archivo de más de 12.000 para una exposición en celebración del 40° aniversario del mandato de la IAF de apoyar el desarrollo de base en América Latina y el Caribe. Para coordinar una presentación de esta colección, contacte con [mcaicedo@iaf.gov](mailto:mcaicedo@iaf.gov). Sobre pedido, la IAF podría proporcionar un expositor.



---

[www.iaf.gov](http://www.iaf.gov)

# Contenido

**Cartas de nuestros lectores**

**Enfoque: 40° Aniversario**

**Lo que los grandes pensadores del desarrollo soslayan:  
40 años de adelanto colectivo**

*David Barton Bray*

**Nuestro hombre en Bolivia**

*Patrick Breslin*

**Medidas que concuerdan con la misión:  
cómo surgió el Marco del Desarrollo de Base**

*Marion Ritchey Vance*

**Cecilia Duque Duque: creación de una industria**

*Marion Ritchey Vance y Paula Durbin*

**Las mujeres y la nueva constitución boliviana**

*Kevin Healy*

**APAEB: desarrollo en el sertão**

*Sean Sprague*

**El desarrollo en El Salvador de posguerra**

*Kathryn Smith Pyle*

**EN LA IAF**

**Donatarios en las noticias**

**La marcha del desarrollo**

**Recurso**

**In Memoriam**